全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中信商业经典

《Value》杂志推荐的55本投资经典书籍之一

《克拉默投资真经》作者的成名之作，
透视20世纪90年代华尔街的交易内幕，
讲述一个投资明星的沉浮兴衰！

[美] 詹姆斯·J·克拉默 著

一个华尔街瘾君子的自白

CONFESSIONS OF A STREET ADDICT



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

F830.9/196

2007



一个华尔街瘾君子的自白

CONFESSIONS OF A STREET ADDICT

[美] 詹姆斯·J·克拉默 著
万 丹 译



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图书在版编目（CIP）数据

一个华尔街瘾君子的自白／(美）克拉默（Cramer, James J.）著；万丹译.—北京：中信出版社，2007.7

书名原文：Confessions of A Street Addict

ISBN 978-7-5086-0918-8

I. 一… Ⅱ. ① 克… ②万… Ⅲ. 股票–证券投资–经验–美国 Ⅳ.F837.125

中国版本图书馆CIP数据核字（2007）第080247号

Confessions of a Street Addict by James J. Cramer

Original English Language edition Copyright © 2002 by J.J.Cramer & Co.

Chinese translation copyright © 2007 by CHINA CITIC PRESS

Simplified Chinese Characters edition arranged with Simon & Schuster Inc. through Big Apple Tuttle-Mori China.

ALL RIGHTS RESERVED.

一个华尔街瘾君子的自白

YIGE HUA'ERJIE YINJUNZI DE ZIBAI

著　　者：[美] 詹姆斯 · J · 克拉默

译　　者：万　丹

策 划 者：中信出版社策划中心

出 版 者：中信出版社（北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼　邮编 100600）

经 销 者：中信联合发行有限责任公司

承 印 者：北京诚信伟业印刷有限公司

开　　本：787mm × 1092mm　1/16　　**印　　张**：19　　**字　　数**：300 千字

版　　次：2007年7月第2版　　**印　　次**：2007年10月第 2 次印刷

京权图字：01-2003-3029

书　　号：ISBN 978-7-5086-0918-8/F · 1165

定　　价：36.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。　　服务热线：010-85322521

010-85322522

http://www.publish.citic.com

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

致谢 CONFESSIONS OF A STREET ADDICT

3年前TheStreet.com上市的时候，我们都知道股票将会非常抢手。也就是说，我们手里有一些专门分发给亲朋好友的股票，不管我们将它发给谁，实际上是往他们口袋里装几十万美元，只要他们“开张即卖”，也就是要趁早出手。这使我坐下来思考，完全是华尔街式的方法，我能为朋友和家人带来多少福利。我坐下来想了几天该怎么分配这些股票，然后对自己说，去他的吧，要是没有我的父亲、姐姐和妻子，我什么都不是，于是我把绝大部分的股票给了他们。

现在，我舒舒服服地坐在这里为这本书写献词，向人们表示感谢，而不是分发钱财，但得出的结论却是一样的。我父亲辛劳一辈子，努力让我和姐姐幸福，开始是为我们提供衣食，后来用理解、爱和激励支持我们。他和我故去的母亲一直鼓励我成就事业，但非常奇怪的是，他们两个都不喜欢我在华尔街的工作。与之相反，他们鼓励我放弃：先是母亲，在我的华尔街生涯刚刚起步时；后是父亲，在我选择结束这一生涯时。父亲的生活方式激励我努力工作和永远讲真话。他过去和以后永远是我所取得的任何成功和成就的最大激励者。他也是我最好的朋友，恐怕没有多少儿子能这样看待他们的父亲，我真的非常幸运。我姐姐曾把我从不可思议的困难和挫折中拯救出来，我得以不再将就着睡在我的福特费尔蒙特的后座上，而是能够睡到她在格林尼治的起居室地板上，她还鼓励我到华尔街实现自己的梦想。她收留我的时间比世界上其他任何人都长。我妻子，我能说什么呢？读完这本书你就会知道的，我不需要在这里花时间详述她扮演的角色。

我还要感谢西蒙-舒斯特公司（Simon & Schuster）的鲍勃·本德和戴维·罗森塔尔，他们相信我能写这本书，并支持我。他们是最棒的，我希望能和他们共事很长的时间。也要谢谢我的经纪人苏珊娜·格鲁克，她也一直很信任我。

一直以来，有那么多对我有帮助的人们鼓励我、鞭策我、支持我，即便在我抛弃他们的时候，他们中最重要的是马蒂·佩瑞茨，我的伴郎，我意气用事，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

曾一时辜负了他。有一段时间贪婪充满了我的每一个毛孔，他大度地接受了我的道歉，也向我表示了歉意。杰夫·伯科维茨，我过去在克拉默–伯科维茨公司的合伙人，是我的救命恩人；我如何摆脱得了那座对冲基金的大熔炉啊，要是没有他接手这架该死的赚钱机器的话？珍妮·卡伦，我的助理，在我追逐完美的交易日的时候，她保护我不受疯狂的自我伤害，我朝她摔电话、砸电脑、乱摔咖啡杯，现在她再也不用为了一份薪水忍受这些。吉姆·斯图尔特，即使我到了华尔街，他仍然一直鼓励我写作，如果没有他不断的鼓励，我很可能已经放弃写作了。

这些天，我在TheStreet.com工作得很愉快，一半是因为汤姆·克拉克，我们不可思议的首席执行官，一半是因为戴维·莫罗，我们出色的主编，他最终把TheStreet.com的新闻室变成了一家实实在在的、了不起的机构。

我还要感谢埃里克·塞勒，我的私人律师，他知道如何让我避免要是没有他我就会给自己找的那些麻烦。他很神奇，他使我远离伤害。真希望20年前就遇到了他。

当然，我要感谢我的母亲，在她短暂的一生中她能看清一切，不管怎么样还是成功地把我变成了作家。

最后，我要感谢我的漂亮的孩子们，赛茜和埃玛，因为在我愚蠢得看不清自己变成了什么以及自己在做什么的时候，她们没有放弃我。还好，我在还来得及的时候，变成了一个丈夫和父亲。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目录 CONFESSIONS OF A STREET ADDICT

致　谢　IX

第一章　早年　1

当别的孩子拣报纸上的连环画或者球赛比分时，我对股票行情表却情有独钟……为了让更多人从股市中受益，我用录音电话向人们提供股票信息……我和马蒂的合作关系戏剧性地开始了……

第二章　高盛　21

在哈佛法学院的第二个暑假，我抓住了一个难得的机会到高盛实习。经过火线般的培训，我越发迫切地想加入高盛……但若在一个不喜欢牛仔的公司里表现出牛仔的行为，就意味着我的行事作风会不断给我惹来一些麻烦。

第三章　金钱先生　35

《纽约日报》风波使我又一次和高盛闹僵，这次我再也不能在高盛待下去了……我自立门户，结识了后来的“交易女神”凯伦，我的妻子。我们的克拉默合伙人公司就这样在华尔街运作了。

第四章　建立对冲基金　49

我和凯伦并肩作战，每个人拥有公司50%的股份。公司业绩在我们的默契和预见性战术中不断爬升。我们的第一个孩子就要出生了，培养一个接班人代替凯伦的工作成为当务之急……实习生杰夫·伯科维茨出现了。

第五章　《财智月刊》　57

做基金经理之余，我一直没有放弃写作。当有人邀请我协办股票和财经类杂志《财智月刊》时，我欣然答应了，然而，又一场风波向我袭来，几乎让我身受牢狱之苦……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第六章　TheStreet.com的诞生　73

《财智月刊》风波之后，我始终挥之不去的是应该做一种在网上传播股票信息的生意。就像《华尔街日报》那样，任何人都可以猜测股票走势，斗胆对基金经理做大肆评论，TheStreet.com（华尔街网站）应运而生。

第七章　再度道琼斯　87

1997年，人们认为TheStreet.com与道琼斯和路透竞争简直就是疯狂之举……然而，在几个月后，道琼斯完全按照我的建议，关闭了道琼斯市场……

第八章　德赛　93

精明的德赛上任TheStreet.com的主编，按照他的计划，迪士尼、美国在线等媒体会买我们的新闻，帮我们抓住股市兴奋点，然而事实却并非如此，我甚至付出了惨痛的代价……

第九章　身兼两职　107

TheStreet.com被搞得一塌糊涂之后，我不得不同时为网络广告和基金公司奔波……到1997年末，克拉默公司的年收益率达到45%，远远领先其他基金公司，TheStreet.com也成了投资者的必看网站，然而我和马蒂的关系却依然令人担忧……

第十章　媒体先生　121

1997年10月的小幅振荡之后，《今日美国》在一版的封面文章上给我做了特别报道，还称我为“最令媒体兴奋的市场权威”，TheStreet.com也随之像体育场那样受人关注，然而我的基金公司却开始赔钱了……

第十一章　山顿　129

1998年初，克拉默-伯科维茨公司遭遇了一连串的坏业绩。当时没有什么股票比山顿更受人青睐，所以我们手上拥有最大的一笔头寸就是山顿。然而接下来一场会计欺骗……我们的伟大梦想又一次化为泡影。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十二章 伯科维茨 139

1998年4月，杰夫·伯科维茨为我垫付了TheStreet.com的工资，又一次救了我的命。每一次在我被分析师吹捧得极度狂热和感情用事时，他都能冷静地控制局势。我们渐渐地达成一种默契，知道如何去应对动荡的股市……

第十三章 聘请凯文·英格利希 147

当为TheStreet.com聘请专业的首席执行官时，我们一致认为弗拉姆是最佳人选。然而当我们授之以任时，弗拉姆却断然拒绝了，他的候补凯文·英格利希得以上任。我和马蒂的关系因此继续僵持下去……

第十四章 1998危机：第一部分 153

在对冲基金的游戏中，没有人会获得终身职位，不管你统治过市场多少年。当我陶醉在持续10年平均利润率达23%时，触目惊心的金融危机爆发了。那些曾经追在屁股后要投资的商家们义无反顾地纷纷提出撤资……

第十五章 1998危机：第二部分 175

到周四之前必须筹够所有的撤资资金，而我们又不能卖掉任何股票，因为疯狂的市场会因你任何的轻举妄动将你活活埋掉。到处是撤资请求，凯伦答应到公司里看看事情到底有多糟糕……难道明天就是我在这个行业里的最后一天？

第十六章 1998危机：交易女神复出 195

星期四早上，我还像往常一样早早来到办公室，想象今天的市场会跌成什么样子。果然，股票一开盘便跌至谷底。我再也受不了这个压力了，我投降了……股市终于探底了，而我却在探底时投降了。

第十七章 首次公开发行：第一部分 213

1998年最后的几个月里，克拉默–伯科维茨公司逐渐转为盈利，与此同时，TheStreet.com赶上了首次公开发行的热潮……为了应对证券交易委员会的调查，我和马蒂的冲突关系必须得到改善，否则公开发行只会化为泡影……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十八章　首次公开发行：第二部分　227

正在我们到处路演时，证券交易委员会把我们的市值定在高得不可思议的19美元，而且股票一上市，价格就开始飞升，几个小时之内，就达到了70美元。我对此不可理解，但当我得知奈特在背后操纵高盛时，一切也就豁然开朗了……

第十九章　迷恋媒体　239

TheStreet.com的首席执行官凯文·英格利希似乎认为，他最重要的任务就是把我排除在外。他让我在CNBC和福布斯的节目间摇摆，我在媒体和法庭诉讼之间疲惫不堪……

第二十章　夺回TheStreet.com　249

英格利希越来越令人怀疑，我和马蒂决定制止他的冒险收购计划，因为任何一项收购都会让我们破产……克拉克接替了英格利希的职位，把公司从财务危机中拯救出来。

第二十一章　克拉默–伯科维茨公司的重新定位　255

公司还需要一名专家，处理所有新科技公司方面的业务，同时，公司还需要一名专业交易员……2000年美国在线与时代华纳的合并，标志着网络再也不是值得投资的地方……

第二十二章　退出　273

我已经45岁了，上一笔交易的市盈率达到34%，我越发无法忍受任何的一点儿损失，这经常令我十分紧张疲惫，或许我真的该退出了……

第二十三章　一个华尔街瘾君子　287

一年多了，我没有在怒气中乱砸键盘或者摔电话；一年多了，我没有为2.5万美元的损失令雇员难堪……我有了更多的时间和我可爱的孩子和妻子在一起享受家庭的幸福，而且我的的确确明白了一个道理——出色不如走运。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

CONFESSIONS OF A STREET ADDICT

第一章

早　年

当别的孩子拣报纸上的连环画或者球赛比分时，我对股票行情表却情有独钟……为了让更多人从股市中受益，我用录音电话向人们提供股票信息……我和马蒂的合作关系戏剧性地开始了……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1964年的时候，其他的9岁小孩儿只会拣报纸上的连环画或者球赛的比分表看。但是，当我的父亲带回来排行三星的《费城晚报》（*Philadelphia Evening Bulletin*）时，我不会理会像《花生豆》（*Peanuts*）、《高射炮》（*Archie*）这些栏目的东西，而是直奔主题，去看与我相关的唯一版面——商务版，或者更准确地说是股票行情表。你瞧，我不关心失业、招聘和经济政策这类事。我关心的是各家公司和它们旁边的美元符号，它们的价值每天都在发生变化。我关心那整整一个版面的奇妙的缩写符号，像Gen'lMot、So'CalEd、PhilMo等，后面还跟着一个大数字、一个小数字、又一个数字，以及一个减号或者加号。我贪婪地看着这些东西，就像任何一个普通的费城男孩看美国职业棒球费城人队、橄榄球国家联盟费城老鹰队或NBA金州勇士队。我知道我能够看出那些数字的走向。我能够看出价格是以什么方式变化的，并且能够从中赚钱，起码是在我自己的股市游戏里。

在四年级的时候，我想我就已经明白那些缩写符号后面的一连串数字有什么关系了。我找来了一本我父亲打零工的那家国家礼品包裹包装公司（National Gift Wrap & Packaging Company）的账簿，上面用大写印刷字体记录着卖掉的盒子，像9英寸×12英寸（1英寸=2.54厘米）男士钥匙包盒和3英寸×4英寸女士珠宝盒之类。我把这些记录都擦掉，然后填上股票的名字，以及我对当天下午收盘价的预测。我一天也不错过，也不明白为什么在耶稣受难日、阵亡将士纪念日和竞选日时股票不进行交易。难道那些公司不是在节假日照样运转吗？我不满足，尽管其他的美国人显然很满足。我希望每天都能交易。

到了五年级，我不像其他的美国男孩，总是要求父亲工作得更晚些。他平常带回来的三星《费城晚报》在中午12点半就截止报价，这可没意思。我让父亲再多工作一个半小时，他就能在开车回郊区家里的路上，在第16大街和市场大街买到递进车窗的紫色的五星最终版。要是爸爸带回来的只是倒霉的中午版，而上面只有午间报价，我又怎么能够知道我对LTV钢铁公司（Ling-Temco-Vought）和DougAir公司的股票走势的预测是否正确呢？每天，别的孩子放学后

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在棋盘游戏、战斗游戏或者橄榄球上浪费时间时，我却在思考股票的收盘价。每天晚上，我会从爸爸手里抢下报纸，将印有纽约股票交易所行情表的那一张摊在起居室的地板上，看看我所选择的那些股票都赚了多少钱。

我并不满足于自己拥有的这种能力。不，我还得教别人。我试图让米克瑟夫人手下的整个五年级的同学都和我一起玩股票市场的游戏。我还教他们怎么看行情表，可是没人捧我的场。他们根本就不明白是怎么回事。

没关系。根据我的计算，在我升入六年级之前，我就能从我选的股票上赚一两百万美元了。那时候的200万美元可是大钱。我的方法很简单，就是在最活跃的股票上面赚取小额的收益。所谓“活跃的股票”就是与国防有关的股票，因为那时在打仗，而国防产业看上去很赚钱。看来很简单，事实上的确很简单，并且在以后看来，这也一直是一种足够简单的策略。

要是在1965年的温德摩尔市的克罗姆威尔大道1401号，幻想等于现实该多好！当我选择的股票走赢了平均指数时，我的爸爸，像许多他那一代的人一样，从一个地方经纪人那里获悉了一个诀窍：投资国家电视（National Video）。他把在纸品生意上打零工赚的钱都投资在国家电视的未来上。我现在听到国家电视的名字时仍然发抖。大概有一年的时间，爸爸从国家礼品包装公司赚来的每一分钱，从卖纸袋和纸盒子给零售商赚来的每一分钱，都送给了那一代人的电子商务网络泡沫。每天晚饭的时候我都能听到国家电视干了些什么。它好像是一蹶不振了。尽管我也见过一张图，上面显示在国家电视走向末路的途中也有那么一两次微弱的回升。但是，我现在想不起来那时候人们的谈话有哪一次不是以“那该死的国家电视”结束的。我甚至到了不敢听广播的地步，以前我每天在下午4点爸爸回家前都要听一个报道节目，这样我就能提前知道自己干得怎样了。实在是因为有关国家电视的报道太惨不忍睹了，到最后，国家电视带来的悲痛超过了我自己的股票游戏带来的快乐，饭桌上也不再允许讨论股票市场什么的，因为这些太令人伤心了。

爸爸现在已经忘了国家电视的事和那个拉他下水的人了。可是我记得杰克·P，那个让他那一代人都对股票市场唯恐避之不及的费城经纪人。我讨厌这个吹牛皮的家伙，他的行径仿佛历历在目，他和国家电视毁掉了那个年代的小孩子想要的一切。

爸爸的国家电视股票以及他的投资组合，像其他同辈人一样，再也没有起死回生。到了六年级的时候，我想还不如把我的股票天分放在一边，好好练练击球和防守技术。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就这样，我一直把对股票的感觉埋藏在心底，顶多时不时看看收盘价，这一直延续到我上完高中和大学。一个靠奖学金上学的负债累累的学生，一分钱的股票也买不起，研究收盘价又有什么意义呢？如果不是在晚上做校报的校对和发送，我不可能在白天做《红色哈佛》[①]（*The Harvard Crimson*）主席的工作，更不用说完成课程了。只有等到我有一些钱的时候才能考虑做股票交易。

在哈佛，我是一个好胜的人，至少别人都是这么认为的。近乎残酷地好胜，盲目地好胜。对我而言，哈佛大学只不过是哈佛校报《红色哈佛》的附带品。我竞选校报主席（或者说主编）的对手是埃里克·布赖恩德尔（Eric Breindel）。关于这场《红色哈佛》主席的竞选有太多的报道，这可能是因为该报高层官员都进入了媒体界。不下6篇文章以同样的而又不准确的方式，记录了我生活中的这段特殊经历。一个从宾夕法尼亚的活动房屋里成长起来的不懂事的乡下佬，同从纽约来的、在菲利普埃克塞特学院受过最好教育、聪明绝顶的大学预科生竞选。不错，我是靠奖学金上学的，可是差不多我班上的每个人都是如此。不错，我是没有布赖恩德尔老练，但我起码知道前任主席尼克·莱曼（Nick Lemann）信奉实力主义，而我愿意比我的对手付出多一倍的努力，因为我可以连着干24小时不睡觉。我还知道，布赖恩德尔的支持者列出了一份将我排除在外的所有高层职位的“内定名单”。当我跟莱曼提起此事时，他认为我是妄想狂，直到他在活靶射击之夜从布赖恩德尔的支持者那里听说此事，那天晚上未来的校报成员们在报纸上宣布了他们对最高职位的候选资格。我和布赖恩德尔的得票非常接近，12票比11票，我胜出。当布赖恩德尔败下阵来，他的大部分内定“内阁”成员也都退出，不过也没忘先对投票支持我的将卸任的原校报成员进行一番攻击。没关系，有3个精干的大一新生愿意跟我干：马克·惠特克（Mark Whitaker），后来成了《新闻周刊》（*Newsweek*）的编辑；乔恩·奥尔特（Jon Alter），后来成为惠特克的明星专栏作家；乔·多尔顿（Joe Dalton），英年早逝的天才作家。我们办出了一份了不起的报纸（最后，布赖恩德尔让他的支持者回来为我工作）。

我做了两年的临时指定任务记者，先是在佛罗里达的《塔拉哈西民主报》（*Tallahassee Democrat*），后是在加利福尼亚的《洛杉矶先驱观察家报》（*Los Angeles Herald Examiner*），这段经历与我对股票市场的执著毫不相关。并不是我不想，只是我从来都不富有，但也绝对说不上贫穷。在那两年里，我遭遇了

---

① 哈佛大学的校报。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一系列的起伏辗转，这些经历比得上几辈子的致富经历。

在新闻这个行当里，我是那种知道何时出现在恰当的地方的人。我刚到塔拉哈西几个月，就有一个疯狂的杀人犯冲入了妇女联谊会的房子，就在紧挨着我的公寓的那个街区。我比任何一个刑事记者更早到达现场，成为揭开特德·班迪（Ted Bundy）全美疯狂系列杀人案的人。我对这起双重谋杀案的报道引起了全美的关注，以致那些喜欢对犯罪进行严厉声讨的编辑们都嚷嚷着要我去为他们工作。几个月后我发现，每一桩在加利福尼亚的暴力死亡案件都是由我在《洛杉矶先驱观察家报》上报道的。

当我的刑事报道生涯开始起步的时候，我的生活和财务状况却迅速恶化。我搬进洛杉矶费尔法克斯区的橘树林街上的一间平房，这是唯一一处给了我家的感觉的地方。然而几个星期后的一天，我下班回来，发现有人趁我不在的时候在厨房里做了一个金枪鱼三明治——一个废弃的罐子躺在厨房地板的中央，面包袋子竟然也被神奇地打开了。我叫来一个警察，他草草检查了我的安全防范措施，然后告诉我换一把锁。我照办了。

第二天下班后，我发现有人在我的烤箱里烹过一只鸡，还吃了两袋雀眼牌蔬菜。入侵者给我留下了一堆鸡骨头、鸡胗和烧得不成样子的平底锅。

报警的结果是再一次换锁的建议。尽管我刚换过锁，但我说我会换的，可是我毕竟不是钱做的呀！

第二天早上我觉察到有人在我的小屋外面抽烟。我立即报了警，但等警察到达的时候，那人已经不见了。可是在我卧室的窗外有一堆温斯顿牌烟的烟蒂，很明显那人一直在那里等我起床上班，然后他就可以在我的公寓里住一天。

我告诉警察那人在我的房子外待过的地方，问他们是否要从烟蒂或者窗沿儿上取指纹。

马上我就明白自己失败了。一个巡警看着另外一个说："这家伙把我们当成柯加克[①]（Kojak）还是什么？"他的建议更加直接，"我说，弄把枪，请一个私家侦探，保护你自己。"

多谢，长官！

那天我从我的记者朋友那里借来了0.22英寸口径的手枪，并且翻出了小时候野营时用的童子军短柄斧。晚上回家时，我发现闯入者为他自己做了一个美味的沙拉，喝了一罐果汁鸡尾酒，还在我的浴室里淋浴剃须。他忘了冲马桶。

---

① 美国一部警探连续剧的主角。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他还拿走了我收藏的大量约翰·柯特兰[1]（John Coltrane）的唱片，以及我藏在客厅里的小塔珀牌罐子里的零钱。这回我都懒得报警了。

整个这段时间，我都向我当时的编辑弗兰克·拉里（Frank Lalli）倾诉，那个闯入者简直把我玩得团团转。弗兰克此前是《乔治报》（*George*）和《金钱》（*Money*）杂志的编辑，后来是纽约的《每日新闻》（*Daily News*）的编辑。我告诉他，我无处求助，非常需要他的帮助。每次他只是点点头，然后给我指派新的任务。他派我到圣迭戈报道一个16岁的狙击手布伦达·斯潘塞（Brenda Spencer），他正和圣迭戈警方的对峙。斯潘塞原来是校园射击手，后来他告诉人们，他之所以杀人是因为雨天和星期一总令他感到沮丧。

我到达犯罪现场后，给拉里打了电话，告诉他此案已有很多媒体做了大量的报道。他要求我弄出点儿不同的东西。他建议我穿过警戒线直接冲向学校，体验一下暴露在火线下是什么感觉。尽管我知道拉里绝不是我的仰慕者，但是，就为那179美元一周的薪水，我也不愿意成为一个发了疯的孩子的活靶。我告诉拉里我想回到我的平房小屋，因为我不敢想象，要是那个闯入者在晚上还光顾的话，我的家会变成什么样子。

他叫我继续留在圣迭戈，看看第二天能不能发掘出好的报道角度。

等我第二天回到家中，什么都没了。就好像来了一辆搬家卡车，把我的东西扫荡一空。什么也没留下。没有衣服，没有床单，没有家具，没有书，没有洗漱用品，没有食物，甚至连卫生纸和牙膏都没有剩下。除了弹簧床垫和最重的电器，家里被一扫而空。

仅剩下的就是我车里的东西——一件运动夹克、我的那把手枪和那把旧的童子军小斧头。我的支票显然是不见了。他应该在前一天就把我的支票账户都取现了。再没钱支付房租，倒不是我还想在那儿待一晚。警察倒是又来了一次，说他们很乐意为了保险理赔为我填一份财产被盗的表格——好像我买过保险似的。还说假如我还待在那所公寓里就是白痴，除非我想被那个闯入者杀掉。

不错的建议。

被偷得没钱付租金，只剩下身上的衬衣和口袋里的几美元，我一下子坠入了无家可归的工薪阶层的现实世界。

在接下来的9个月里，我睡在我的老福特费尔蒙特的后座上，间或在朋友们的公寓过夜，他们实在是同情我的遭遇。我最喜欢的休息方式是把车停靠在5号

---

① 著名的爵士乐演奏家。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

州际公路上的卡车服务站，蜷缩在我的灯心绒夹克下，一手紧握斧头，一手攥着手枪。

有一个月，唐尼·福斯特（Don Forst），当时《洛杉矶先驱观察家报》的编辑，现在是《乡村之声》（*Village Voice*）的编辑，让我睡在他的公寓，因为他再也受不了我每天都穿在身上的灯心绒夹克和Gap牌裤子的气味了。他不明白我为什么从不换衣服。他给了我一个恢复正常生活的机会。但是，眼看着我刚刚找到一个能好好过夜的地方，福斯特就得到了在《波士顿先驱报》（*Boston Herald*）的编辑职位。于是我又回到大街上，回到我的老费尔蒙特，依旧是手枪和斧头，外加一瓶杰克丹尼威士忌——它使我暖和。我可以说是又可怜又穷。老兄，起码我身上没有怪味了。

我的新闻编辑拉里似乎觉得这些苦难简直有趣得无以复加。他乐呵呵地给我指派可笑的晚间任务，这样我就用不着回“家”了。每到有雾的天气，他就派我“轻松”出动，等待飞机坠落事件。他让我报道除烧烤野餐和校园篝火晚会之外洛杉矶的每一场夜火。当然，他还要我访问每一个谋杀受害人的家人；如果我第一次空手而归，他会让我一次又一次地去骚扰悲痛中的人们。他曾让我待在可眺望太平洋的帕利塞兹地区一块凸起的大岩石下面，指望那块岩石在我守候的时候滚下来，砸中太平洋海滨公路上的若干车辆，然后冲过马路，直冲进电影《儿子离家时》（*Sounder*）的拍摄棚。当州政府最终炸掉这块大岩石的时候，拉里要求我在岩石迸落的轨道下写报道，以便挖到真正的新闻。他想用我24小时与石头较劲儿最后石头获胜为标题。他每天都对其他职员喋喋不休地讲我是多么穷，并且津津有味地谈论他能把我搞得多么狼狈。他知道，没有别人的帮助，我根本没法享受淋浴，或是换件干净衣服。没有了唐尼·福斯特的保护，我成天都得忍受这些肆无忌惮的嘲弄。

绝望中，我向上级请求做公路新闻报道，这样我就能得到一些经费，新添些衣服，尽管这意味着我要把车开到80号州际公路在北加利福尼亚的卡车服务站，然后待在车里等新闻。主编吉姆·贝洛斯（Jim Bellows）答应了我的请求，任命我为萨克拉门托办公署的主任，并嘱咐拉里让现任主任离任。可是拉里没有让任何人知道此事，当我抵达首府的时候，那里的办公署主任对这次调任毫不知情。结果，我白天就暂时安顿在他的办公桌旁，晚上则安顿在80号州际公路旁。

我把第一笔经费用于赌马，结果凑到足够的钱租了一间公寓。我在大学的时候跟一个家伙学过一点儿赌马，而这个家伙跟艾迪·拜尔（Andy Beyer）学

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

过。艾迪·拜尔是《华盛顿邮报》赌马版的专栏作家，他在毕业前一个星期从哈佛辍学，因为他在赛马场上已经赚得足够多了。周末，我把车停在旧金山的草地湾公园[①] 外的小路上，或是开车到洛杉矶，然后在圣安娜公园[②] 附近过夜。只有这样我才能赚够钱维持温饱。

多亏老天照应，杰里·布朗（Jerry Brown）州长急于宣传州内一个刚刚开始发展的地区，他安排了一个为期数天的参观硅谷工厂的活动，任何人只要想去就可以去，而我是唯一想去的人。

这一趟行程离萨克拉门托非常远，那个正牌的办公署主任也就不介意我去参加，于是我生平第一次接触到高科技公司。当然，我一个买股票的钢镚儿都没有，但是在1978年的春天，当我参观国家半导体公司（National Semiconductor）和信号公司（Signal）这两个当时的技术领跑者时，我就感觉到，假如我有钱投资，它们就是能让我赚大钱的投资对象。

我回到萨克拉门托不久，拉里就一时兴起，要我陪布朗州长和他的女友琳达·罗恩斯泰德（Linda Ronstadt）一道飞往非洲。我是提前一天得到通知，而要成行的话我需要接种一系列的疫苗，通常要用数周才能接种完毕。到达非洲的第二天，我像是得了霍乱一样，而且，很快就演变为严重的黄疸性肝炎。

不幸的是，我没有医疗保险，因为报社的医院只在洛杉矶有办公点儿。我挣扎着进了尤巴城的一间乡间诊所，那里的医生告诉我，要想康复，必须找个人来照顾我。

煎熬当中，我只得求助于我在《红色哈佛》的关系，看看能不能找到谁想在纽约招聘记者，因为我的姐姐南在纽约，她可以照顾我到康复。早我两年上哈佛的密友斯科特·考夫（Scott Kaufer）向我提到，史蒂夫·布里尔（Steve Brill），一个记者出身、要求严格的编辑，正想办一份关于律师的杂志，接收年轻的记者去做新闻调查。我是如此潦倒窘迫，根本不在意我是要去帮一份什么杂志起步。我告诉考夫，我很想见识一下纽约。像我这样既没钱、体质又差的人，还有什么更坏的事呢。

不久以后，史蒂夫·布里尔打来电话。布里尔是我见过的最独一无二的人。他这人很刻薄，不是背地里，而是当着你的面，毫无理由的刻薄，滑稽之极。我跟他简直泾渭分明：我，5英尺9英寸高（约175厘米），身形瘦弱，神情粗野，

① 旧金山最著名的赛马场。——译者注

② 洛杉矶著名的赛马场。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

长着非洲难民式的头发，脑袋向后仰着，穿着一件旧夹克和我自己由喇叭裤改成的直筒裤；而虎背熊腰的布里尔，身穿裁剪精致的美国式蓝色套装和翻领衬衫，系着耶鲁式领带，领子上别着金色的领针。当我被领进他的办公室时，他的第一句话是，他倒是想雇我，但他不能，除非他解雇迈克 · 弗穆伦（Mike Vermeulen），那个世间少见的记者。他需要弗穆伦。他上下打量着我，目光停留在我的灯心绒夹克的沾满污垢的翻领上，说我看上去像是很需要钱。他说要是我能亲自解雇弗穆伦，他就会给我1 000美元。他根本不知道我对钱是多么不顾一切——我似乎欠加利福尼亚州每人一两百美元，对他给我的这个机会我简直欢呼雀跃。当我跟他说我会毫不犹豫地解雇弗穆伦时，他当场就以2万美元的薪水聘用了我，这在1979年可是一个大数目，差不多是我在《洛杉矶先驱观察家报》可怜薪水的两倍。他阻止了我解雇弗穆伦，因为他相信我会那么做的，并给了我一两百美元让我去买几件干净的衬衫和夹克，然后在两周内报到。

既然找到了工作，我便飞回加利福尼亚，并立即前往主编贝洛斯处，告诉他我要辞职，因为我再也不能忍受拉里让我做的那些事。当然这并没什么用，这种事一向如此，但至少我觉得我向贝洛斯说清楚了拉里是怎样的一个杂种。只有现在，在我已经从股市赚了数百万的钱从而远离贫困之后，我才反过来感谢这个恃强凌弱的家伙，当然拉里是能够理解的，是他刺激我一定要尽早变富。

我发誓决不会再让自己像从前那样贫穷，那样缺乏物质财富。我唯一的姐姐南——市区一家法律公司的助理，允许我睡在她格林尼治的单间公寓的地板上，这样我就可以省下一些钱来买衣服和养病。等我一到《美国律师》（*American Lawyer*）上班——布里尔张罗的杂志，我就联系上了那些缠着我支付各种款项的债主，从电话服务商到南加州爱迪生公司（Southern California Edison）、美孚公司（Mobil）及好事达公司（Allstate），并承诺我会支付4年里所欠下的钱。

还剩下一些薪水，我觉得是时候重拾多年前放弃的游戏了——我的股票。我买了一些几个月前参观过的几家硅谷公司的股票。我的钱只够一次买5股，有时候佣金甚至和股票一样贵！可我还是没有任何迟疑。那些交易至今仍历历在目。在《福布斯》杂志将服装制造商博比布鲁克斯公司（Bobbie Brooks）赞誉了一番之后，我抢购了7股它的股票。我买了10股美国农业公司（American Agronomics）的股票，它是一家生产橙汁的公司，也是《福布斯》的宠儿。然后我买了20股鲍勃依凡斯公司（Bob Evans Farms），一家中西部餐馆。在《福布斯》这样的杂志上，过去和现在一样，充满了能够用来赚钱的好主意。我将

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

20世纪60年代用过的那本老账簿拿出来，填上新的公司的名字，这次我是实实在在地投了钱的，而不是玩赚钱游戏。我将《商业周刊》和《福布斯》上的观点，以及在纽约公共图书馆找到的当时少得可怜的公开股评联系起来。尽管我是处在20世纪70年代那场熊市风潮的后期，我选的股票还是赚了钱，就像小时候在费城郊区的我一样。什么也改变不了我将当天的报纸头条与股票价格联系起来，从而发掘出盈利股的能力。我把我赚来的钱兴冲冲地投向了SPS科技（SPS Technologies），这是一家飞机扣件生产商。由于赶上了宇航业的新一轮发展，我的钱很快翻了一番。

有几个月，我几乎没有做什么报道工作，一直忙着去曼哈顿的市中心商业图书馆，寻找对下一次投资有用的启发。在我本该写稿子的时候，老板布里尔问我为何总给经纪人打电话，我趁势把他也拉下了水。我告诉他我正在构思一篇文章，是关于纳托马斯公司（Natomas）的，这是一家在运输方面拥有庞大业务的石油公司，我认为它很快会被出价收购。几天后果然有人出价，布里尔也成了我的信徒。很快，布里尔准许我请假专门构思我的下一个大想法，条件是让他也入伙。我们一起赚了一些钱。

为了炒股票，我还放弃了赌马，我的投资策略是，当我的估计正确的时候，就冲锋陷阵一把；当运气不佳的时候，就大幅削减投资。不管怎么说，这一策略是从《华盛顿邮报》的艾迪·拜尔写的两本出色的赌马书——《选马高手》（*Picking Winners*）和《我的第一笔5万美元》（*My First $50 000 Season*）当中来的。别人读这两本书是为了学会选马，而我读它们是为了寻找博彩的真谛，寻找一种严格的、有章可循的方法，来应对任何带有赌博色彩的事物所具有的风险，不管是体育还是股票。我把看清股票背后的基本面的能力和从拜尔那里获得的洞察力结合起来，形成一种能让我不断赚钱、同时减少损失的投资哲学。拜尔所鼓吹的方法简直是冒天下之大不韪。他支持人们在那些不为一流赌博家用雷达荧光屏追踪的冷门上下大注，这简直是驾驭股市的绝佳策略。

有成千上万的投资教材，大部分是鼓吹购买然后持有，强调分析股票的价值和成长股。然而，少之又少的书会告诉你一种章法，用来把自己的信念和变幻莫测的市场状况融合起来，或者是强调要在你自己确信不一般的股票上下重注，像拜尔坚持的那样。没有一本投资教材谈到灵活性，以及人们需要严格而有规律地重新评估和改变自己持有的投资组合，如同拜尔的赌马策略那样。是拜尔的远见卓识让我赚了那么多钱。多年以后，当我每周的股票买卖赚几百万美元的时候，我会经常感叹拜尔的天赋浪费在了小小的赌马行当。要是他知道

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

赌马和炒股多么相似的话，他一定会写出历史上最棒的投资书。然而，要么是他错过了机会，要么是他热爱赌马远甚于炒股。

我本可以一直和布里尔在一起的。他只对那些不努力干活的人表现得很刻薄。他实际上是我遇到过的最和蔼的老板，尽管他总会在你匆忙赶出来的稿子或没有经过深思熟虑的稿子顶端，用红墨水写上“写出这堆烂东西你应该被炒掉”。在我一次大手术后卧床的一个月里，他不间断地送来礼物和书，还坚持要我听杂志社里的每一个作家的评论，他知道我并不喜欢他们。他把我介绍给吉姆·斯图尔特（Jim Stewart）——一个高级撰稿人，后来因在《华尔街日报》撰写的关于伊凡·伯斯基（Ivan Boesky）和迈克尔·米尔肯（Michael Milken）的报道，而获得普利策奖。吉姆·斯图尔特是这个世界上最棒的纯粹派作家和记者，我们成了终生好友。布里尔教会我写任何我想写的东西，只要它是真实的。当有些人想让我写比我想写的更为正面的文章时，他总站在我这一边。他不受任何人摆布，并且鼓励我像他一样。他的新闻导向甚少出错，他对大新闻有无可挑剔的嗅觉，为了支持我跟踪调查我想写的新闻，他不惜血本，不问我任何问题。我要是写了一篇敏感的文章，某重量级大人物不可避免地打电话来暗示该解雇我的时候，布里尔会拿起电话喊叫着要杀了那个有权势的人，因为他支持他的手下。他真的很可爱。他这种新闻界少有的忠诚于自我的反应总是叫我吃惊。

布里尔喜欢让有才华的人互相竞争。就在聘用我之前，他刚刚聘用了斯图尔特和康尼·布鲁克（Connie Bruck），他俩现在都在《纽约客》（*The New Yorker*）干，这样我们必须互相竞争才能上他那份只有1.7万册发行量的杂志的封面新闻。他总是承诺我们3人都能上封面，而当我们最终没能成功时，我们着实感到失望。奇怪的是，他居然能让我们都这么在意！

他从不知道退缩，对任何事都不愿认输。公司有一次组织在布里尔位于威切斯特的宅邸的活动中，他把我们分成两组，让我们跳进他的游泳池，坚持要打一场不雅的水球赛，鼓励扣球。他对两队队员实力的悬殊津津乐道，因为他几乎比他的所有对手队员都高出一头，当然也包括我。正当我要为我们队赢得与对方打平的一分时，布里尔照着我挥出去的胳膊就咬了一口，血在清澈的水池中汩汩流出。每个人都吓呆了，只有我无奈地笑了。这就是地地道道的史蒂夫。他阻止了我的进攻，赢得了比赛，并且为非运动员精神的行为给出了新的定义，就靠他那一口。

后来我厌倦了为《美国律师》写那些关于有钱律师的稿子，并决定走自己

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的路，这时我才真正有足够的时间选股，不是作为一种爱好，而是作为一种职业。当我申请法学院的时候，我想我是想当一名检察官；我猜那感觉就像当记者一样，只不过手中还多了传唤的权力。然而，当我在1980年被哈佛法学院录取，又推迟到1981年入学之后，我对商业的兴趣却变得越来越大；1981年春天的时候，我在股市上赚的钱实在太多了，不愿意放弃炒股而去读全日制的法学院。尽管学院的宣传手册（当然还有你的父母）不会这样告诉你，但法学院实在是一个用3年时间思考你这辈子到底想要什么的理想地方。有一点是显而易见的，那就是我需要努力学习，拿到好成绩，才能找到一份薪水少得可怜的检察官工作。与人们的想象不一样，法律这一人们趋之若鹜的行业，要求你有最好的成绩，但给你的报酬却是最低的。

我在哈佛法学院的头一年里就发生了一件事，使得我无论如何不可能再努力学习或者考个好分数。财经新闻网（The Financial News Network）刚刚启动，由波士顿的一个超高频系统进行广播。除了提供不断的股评以外，财经新闻网会给你一个股票行情接收机，用来接收纽约股票交易所里发生的一切，只比实际情况晚15分钟。这真是让我着迷。为了得到股票行情表，我曾经一连数月钻进美林证券（Merrill Lynch）位于中央车站的小小操作间，而现在突然可以不费吹灰之力地在我的9英寸索尼黑白电视机上看到整个市场了。我简直不敢相信，在宿舍里边看电视边买卖股票，在考取学位的掩护下赚钱是这么轻而易举。一旦我确定财经新闻网会一直办下去——在那个市场多年保持险恶状态的年代可不容易看到这一点，我便调整了我的时间表，只选大清早和傍晚的课程，这样我就不会错过股市交易了。我决心要兼顾学业和炒股。

当然，有些要求严格的课不得不去上，但是只要你坐在最后一排，手里拿着《华尔街日报》和从图书馆抄的什么华尔街研究，没人会管你。我觉得我可以既赚大钱又拿到学位。事实证明，只要你不把报纸搞得太响，没有哪个教授会管你。不管怎么说，在第一年末，我已经在帮我的大部分老师做投资参考了。我帮我的劳动法教授查尔斯·弗里德（Charles Fried）——后来的美国司法部副部长，摆脱了棘手的黄金股票，并且把证据学教授查尔斯·内森（Charles Nesson）从某濒临灭亡的小型股票中拯救出来。

不久以后，我开始和艾伦·德肖维茨（Alan Dershowitz）一起干，他从哈佛法学院毕业后开了一家法律事务所。为了让他如愿上电视，我们一群人为他的名人客户们作研究、写文章。报酬很不错，时间与股市也不冲突。在法学院第二年开学的时候，我已经赚了足够的钱，支付3年学费后还绰绰有余。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在1981年秋天，股市还不怎么欢迎牛市。实际上，大多数人对股市没什么兴趣。很难想象这是多么难以理解的事。只有超级富翁才会进入股市；人们认为玩股票是鲁莽的，因为上一代有那么多人的钱都扔在股票上了。事实上，各种平均指数在15年间基本维持不变。但石油股票却从伊朗友好的政府的倒台所引起的震荡中受益，并且即使在各种股票，甚至是成长型股票纷纷落马的时候，在金融和石油天然气行业仍然存在大量的收购活动。而我，对于发现潜在的收购者有着特殊的天赋。

有时候我不禁为我发现的好点子欢呼。当人们在哈佛大学五年校友聚会的册子上，谈论他们和谁结婚，或者他们为凯威[①]（Cravath）或者摩根士丹利（Morgan Stanley）工作了多少年的时候，我却在1981年秋天提交了一份主张以低于40美元的价钱购买丁威特（Dean Witter）股票的纲要，因为我认为在我们6月份的聚会之前，丁威特不会独立出来。在每个人拿到课本后不久，丁威特就接到了收购要约。要是有谁从中赚了钱的话，可有我的一份功劳。我猜你会说我简直是无药可救，我脑子里就是不能一刻不想着股票。

1982年夏天，我在纽约的一家大法律事务所——弗里德弗兰克事务所（Fried Frank）当助理。该事务所像别的同类事务所一样，体现了这样一个命题，那就是律师比商界人士聪明，但是他们不得不把嘴闭紧，而且工作时间越长拿钱越少。我发现这个工作让我变得迟钝。我努力保持清醒，试着做一名公司法律师，但这不是我干的活。我不得不一天3次提醒送邮件的小伙子把我叫醒。

在这份暑期工作中，我不得不请求不去参加没完没了的莫扎特管弦乐团的音乐会、豪华大餐、百老汇演出等活动，这是他们不痛不痒地招待每一位暑期助理的节目，而我只想见识一下在他们这样的法律事务所工作到底是怎么一回事。于是，在一个周末，他们把我安排在一个负责敌意收购吉丁斯·路易斯公司（Giddings and Lewis）案子的小组，吉丁斯·路易斯是一家位于丰迪拉克的沉寂的自动机械和工具制造厂商，收购方是加拿大一家对汽车业一窍不通的钢铁公司。吉丁斯·路易斯不过是一架笨拙的钢铁折弯机，而以高于市价的价钱对它进行收购这种愚蠢的想法在我是无法忍受的。一个周六的晚上，当我与代表那家加拿大公司的主要人物（那些银行家和律师）一道做文件校对的时候，我大声讲出我的观点，告诉屋子里的每一个人，我们中的某一个人必须告知我们的客户，此项收购是愚蠢之极的，因为日本人决心大举进军机械和工具制造

① 美国一家著名的律师事务所。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业，他们会夺走像吉丁斯·路易斯这样的公司的利润。我说，如果除我之外没有人愿意指出这一收购的愚蠢性，那么至少让我和客户谈上10分钟，同时我会老老实实地干纠正标点错误的工作，要不是我得了个高中文凭，还应付不了这个工作。那些专业人士的反应就好像是有人放了个屁，对我避之不及，然后那位高级律师以最快的速度把我拉到一边，告诉我最好是闭嘴，直到收购开始。他们告诉我，没人喜欢自以为聪明的律师。

几年以后，那家收购方公司申请破产。

那年秋天回到法学院上学以后，我下定决心，不管他们给我多少钱，我再也不会回到律师事务所工作了。我必须在股市上赚足够的钱，来告诉华尔街的投资公司，他们应该聘用我。那年秋天，就在牛市开始几周之前，我像是得到神灵的指示，觉得股票价格会有爆炸式的上涨，任何大笔投资的人都会变成富翁。从种种迹象我可以断定，股市在里根执政期间会达到新高，而此前，由于卡特执政期间实行反股市政策，以及美联储主席执意要用高得离谱的利率来使一切金融行为失败，股市的表现长期以来是惨不忍睹的。

我拿了在德肖维茨那儿帮忙赚的钱，企图保释一两个白领骗子，但是失败了。我在科技股上下了重注，那时科技股尚处幼儿阶段，仅仅是一个小小的投资板块，而我在科技股上的投资正好抓住了半导体技术的第一次火暴。我开始购买看涨期权（call options）——一种标的为普通股票的期货合约，标的股票上涨的时候你就可以获得利润，而下跌的时候则将投资一笔勾销。我每天早上在宪法课之前买摩托罗拉公司和德州仪器公司（Texas Instruments）的期权，在令人犯困的两小时过去之后，分别以5点和6点的利润卖掉它们。有时候我会提早离开，而不是听教授沉闷地讲马伯里诉麦迪逊案（Marbury v. Madison），但每当我早退的时候，总是在获得最高利润之前就出手了。从这一点可以看出，在那场牛市风潮中科技股是多么火暴，而那些课程是多么乏味。

为了多学一些我每天都交易的期权的知识，我还在河对岸的哈佛商学院选修了一门课。教授在课程介绍中，把这门课描述成一个了解金融工具内在定价法则的手段，我已经利用它们赚了那么多钱。然而，用不了多长时间，我就意识到，尽管该教授可以进行揭示期权"真实"定价的令人眼花缭乱的计算，却丝毫不知道期权到底是怎么回事。实际上，差不多他讲述的每一个问题，在现实的期权世界中都会有相反的答案。这已经不是我第一次惊奇地发现学究们根本不知道实际上证券是怎么交易的。大约4个星期后，我在厌恶中放弃了这门课，不禁抱怨教这门课的那个小丑的那一套用来对付湿纸袋都不够。感谢上帝我没

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有记笔记；用那些“知识”我恐怕在股市上一毛钱都赚不到。在那个学校只有一个地方可以帮助你赚钱，那就是图书馆，因为图书馆里有年报的微缩胶片，对于发掘下一笔大交易非常有用。

在华尔街一派繁华的牛市景象时，艾伦·德肖维茨拿到了冯·比洛（Von Bülow）的案子，影片《豪门孽债》（*Reversal of Fortune*）就是取材于这个案子（德肖维茨说在电影里，我是由一个印度人扮演的，不过他对参与这个案子的其他人也说过这话）。我要在辩护中就人们对《第四修正案》（*Fourth Amendment*）的一些错误理解进行讨论，并且要确定对一个黑色袋子的处置权，在这个袋子中装着胰岛素，克劳斯可能碰过，也可能没碰。每小时赚18美元，这足够让我把平均持有的期权头寸从5个增加到10个，这可是一个很大的进步，考虑到佣金的话。至于那个案子，无论如何，我认为那小子是有罪的，不过在我们这个奇怪的司法系统中，这一点并不重要。

1982年的那次牛市开始后几个月，我对市场前景相当有信心，便想拉别人进来。我在上法学院的第一年里，就每周给我的父母和几个要好的朋友寄一篇题为《牛市先生》的通讯，里面讲述一些炒股技巧，主要是关于炙手可热的服装业和制鞋业的，也讲为什么这些技巧是站得住脚的。我寄给父母的是原件，给朋友的是复印件。现在回想起来，一个26岁的人这么做简直滑稽之极，但是这迫使我连贯地思考股票。然而，没有人理会我。人们不怎么理会这次强劲的牛市。我对自己说，人们不应该错过。必须让每一个我认识的人加入进来。于是我把我姐姐南给我买的电话留言机用上了，决心要靠留言推荐股票在股市上干一把：“我是吉姆·克拉默，我此刻不在家，不过你本周应该把所有拿得出来的钱以差不多14美元的价格买人民航空公司（People Express）的股票。”或者，“嗨，我现在不在，不过IBM的股票很不错，差不多70美元一股。”每个星期天的晚上我都会调整股票组合，直到选出一个包含有金融股、航空股和半导体股的总共10只股票的投资组合。我着实逮到一些了不得的股票，包括蒙娜利斯克记忆公司（Monolithic Memories）、国家半导体公司、北方电讯公司（Northern Telecom），以及几家比美国市场上任何公司都活跃的加拿大石油公司。行情好的时候，我会敦促打电话来的人卖掉航空股赚取利润，同时吃进半导体股，或者在航空股受到冲击的时候做相反的操作。

我缺了很多课，成天守着财经新闻网做股票交易，然后到德肖维茨那里研究法律。就在这时，我经历了我商业生涯中最大的一次转折，并且是在完全没有准备的情况下。一连两个星期，一个叫马蒂·佩瑞茨（Marty Peretz）的人不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

断地打来电话并留言。哈佛的每个人都认识马蒂。他深受爱戴，因为他教的课，也因为他总是能在他的社会学课堂上和新生讨论课上发现有才华的年轻人。我对他稍有所知，那是几年前我在《红色哈佛》时，当时任《新共和党人》（*The New Republic*）编辑的迈克尔·金斯利（Michael Kinsley）向我介绍的。1977年整个夏天我都不在学校，而是在迪克·弗美尔（Dick Vermeil）手下为《新共和党人》写一篇关于名流和费城老鹰队的文章，我费了好大的劲儿只得到179美元。

佩瑞茨找我是要我为《合伙人》（*The Partners*）写"现成的"书评，这是我在《美国律师》的朋友吉姆·斯图尔特写的关于律师职业的新书。佩瑞茨和斯图尔特是密友，而马蒂想帮吉姆，于是他找到了我。我那时还不知道可以由自己的朋友写书评！哇，和布里尔一起干了几年，我居然对新闻界还是抱有这么天真的看法。可能我在《红色哈佛》受到朋友的打击而不是得到他们帮助的思想太根深蒂固了。这可不是马蒂，或者说现实世界的马蒂的处世方式，后来我才认识到这一点。我真的没有兴趣写这篇书评，但是佩瑞茨很坚持，每个星期一都给我留言。我一直都懒得回他的电话。但是，到了第4周，佩瑞茨，这个拥有我梦寐以求的无人能及的财富的人，留言说他再也不在乎什么书评了。他说他只是要见我，因为他靠我在电话里的留言赚的钱，比他过去20年里靠所谓的专业人士赚的钱还多。他喜欢我——就为我选的股票、就为我每个星期天晚上录在留言机里的下周应该买的股票。佩瑞茨想和我见面，并讨论一下让我帮他投资的事。"我们明天早上8点半在咖啡关系[①]（Coffee Connection）碰面。带上你最好的炒股诀窍。"他在留言里说。噢，伙计，要是我知道这意味着什么。

8点半，我如负重任地穿过马路。佩瑞茨和我握了手，点了两杯咖啡，突然拿出一张50万美元的支票让我收下。我说我不能收。我哪知道怎么帮别人投资？我对这个长着络腮胡子的教授表示出好奇。"知无不言。"他保证说。马蒂和一个了不起的有钱女人安妮结了婚，并且花了很多的时间，靠他自己的成功投资（主要是投资于私人公司）使他们的财富增值。现在，他说，他发现了一个可以合作的人，来帮他加强这方面的能力，并且赚更多的钱，还说除非我拿着这笔钱，否则不让我回学校。

接着马蒂让我当场帮他看他们家的投资组合。他有点儿太偏重石油股和铁路股了，这显然是错误的策略，因为石油股已经到波峰了。我有一个可笑的特点，就是我记不住人的长相和名字，却能令人难以置信地记住股票的名字和价

① 美国著名的精品咖啡店。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

格。由于在去咖啡关系之前研究了一下股票行情，我知道他的庞大的投资组合中的股票分别处于什么位置，以及它们在前一年的波动幅度。我告诉他我对高科技股的灵感，并且问他都买了什么科技股。很不幸，他说，他的投资经理一个也没给他买。我告诉他，他的股票利润空间很小。石油股已经时过境迁了，我说，它们的表现不太可能超过平均指数。铁路股则是乏味得无以复加（现在也是）。他再次坚持要我收下他的钱。他央求我。50万美元——这个人要我帮他进行50万美元的投资，就因为我每周选的那些股票，要我这个连5 000美元都没有的人帮他管理50万美元，而我还跟他推三阻四？为什么我要推辞？我心里想。这个人正在要我做我自认为能做得最好的事，做我自认为天生要做的事，而我还跟他说不？我就算一边上课，都能赚到比他的家庭合伙人为他赚的更多的利润。即便我从来不逃课，赚的都比他们多！难道我能指望几百年内还有谁会拿着50万美元的支票央求我帮他投资？我在烦恼什么？我在迟疑什么？于是我抓起支票，与他握手，虽然我心中有些意外地害怕起来，怕万一我会把这笔钱赔了，而马蒂会为激起我的斗志付出高昂的代价。这就是一段令人不可思议的合伙关系的开始，我俩一起赚了大把大把的钱，为这一点我一辈子感激马蒂。

我记得我在离咖啡关系一个街区的哈佛广场上了地铁，裤兜里揣着50万美元的支票，胳膊底下夹着几本法律书。20分钟后，我来到位于波士顿市中心的富达投资公司（Fidelity Investment）的一个办公窗口。我前面提过，那时候没有多少人对股市有兴趣，因此没几个人守在股票行情机前。虽然有一天的课要上，我却在那里待了几个小时，不停地查报价表。查了整整一个下午的报价后，我把支票递给贴现所，从此开始了我的职业股票交易生涯。他们看了看我，看了看支票，又看了看我带来的一封马蒂写的信，信上说我可以自由支配这笔钱，他们似乎完全被搞糊涂了。我那副穷酸样子，加上身上破旧的蓝色塞拉牌夹克和黑色棉T恤衫，使我看上去连个朋友都没有，更不用说50万美元。不过打了几个电话之后，他们让我开了户，并且确认了我支配这笔钱的权利。

第二天，我没去上课，我要把这50万投入市场。我不想浪费任何时间，我有满脑子的好主意；又或者，我只是自以为是。我列出一页又一页想买的重要的股票。墙上钉的，地上铺的，全是我写的股票。我拿起电话，或多或少有些颤抖，敲了几个数字，接通了富达的一位业务代表。两分钟内，我把这50万投了出去。

你不会相信，我第一天就赔了1.4万美元，赔在一家我根据《价值线特殊位置调查》（*Value Line Special Situation Survey*）上的一篇报告选出来的数据交换

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司。后来，我又在让我一直拍手称快的普拉特住宅公司（Pulte Homes）、时代生活公司（Time Life）和几只芯片股上赔了6.4万美元。7.8万美元就这样不见了，蒸发了。我不能相信，两年来我每个星期都为自己赚不少钱，现在却在几天内把50万美元变成了42.2万美元。真是个白痴！损失还在继续。我第一次失眠了，这种失眠状态后来持续了近20年。我在凌晨3点醒来，想搞清楚到底该怎样为这个我只见过一次面，一起喝过一杯咖啡的人把钱赚回来。按200美元一篇文章算，我不知道得给《新共和党人》写多少篇文章才能还清给佩瑞茨带来的损失。我不知道怎样才能把那些损失弥补过来。在等待开盘的时候，我的背会涔涔冒汗。每当我的股票行情接收机上显示我选的股票后面跟着一个负号，我就会直喘粗气。到了第4天的时候，我再也不敢看财经新闻网了。我生平第一次害怕看股票行情表。我是一个骗子，一个大骗子，只不过过去太走运了而已。我想在赔光之前把剩下的钱提出来，然后去当马蒂的佣人，直到把亏损还清，为他打扫屋子，或许要在他位于北剑桥区的豪华庭院里耙上100年的草。

第二周，马蒂在我那不再录有选股建议的留言机上留言，说他想看看我们的投资成果。我为这么多年来一直干得这么好（先是拿假钱模拟，后是拿小笔现金投资，那也是我自己的现金，而不是别人的）现在却赔了这么多“真”钱而感到害怕。又是彻夜不眠。我穿过唐斯特街，迷迷糊糊地走向咖啡关系里那张桌子，一周前，就在这张桌子旁，我拿到了50万美元，现在我把这50万美元变成了42.2万美元。

一看见马蒂，我就告诉他我损失了7.8万美元的噩耗。我承诺把剩下的钱还给他，并且愿意做任何他想要我做的工作，直到把损失还清。就在这时，马蒂的举动让我吃惊，他大笑起来，并且对我说只要在股市上把这些钱再赚回来就行了，他对我的信任没有丝毫减少，还说没什么，我只不过是遇上了市场下滑——这是自美联储于1982年调低利率以来第一次市场下滑的开始，而我处理得很好，比他其他的投资经理强多了。我记得当时我是强忍住了眼泪。“你是说你不要我现在把钱还给你？你不想让我只欠你目前损失的那些钱吗？”不，他回答。事实上，他还要给我更多的钱。他当时就要再给我几十万美元，以表明他对我的信任，他相信我以后会给他赚更多的钱，当我把行情摸得更透的时候。

“去把钱赚回来。”他说。

而我做到了。我立即把我原打算购买和持有的整个投资组合推翻了，重新回到我落魄时的投资策略，而不是持有股票然后等待最好的情况发生。我开始把两三千美元投在看涨期权上，投在计算机和半导体股票上，直到我差不多赚

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

回了损失的一半（“看涨期权”是一种神通广大的投资工具，你只需要花比购买股票本身少得多的钱，就能控制大量的股票。在需要交割股票以前，你可以一直靠看涨期权本身的价值赚钱，而看涨期权的价值是随着标的股票价格的上升而上升的。当然，期权总有行使其权力的时候，如果标的股票没有上涨，那么你什么都得不到。购买看涨期权不是为了持有它们。由于期权有很大的波动性，你必须买卖它们，并且是不断地买卖。期权是令人上瘾的，当你判断正确的时候，你可以靠它们以比世界上任何其他赌博形式快得多的速度赚钱）。

然后我开始大量做空，我抛出了摩托罗拉、德州仪器和马蒂的投资组合中的许多石油股票和铁路股票，因为我相信这些股票都涨到顶峰了（“做空”是指在某些股票下跌的时候赚钱。它和赌一场球赛中哪一支球队会输没什么两样。如果那只股票下跌，而不是上涨，你就得到钱。在金融界，做空比做多或者持有股票更令人兴奋，因为你在别人赔钱的时候赚了钱，从幸灾乐祸的角度想一想吧）。很快，我差不多每一笔都是做空。有时候我一天会把一只股票买卖八九次，希望从很小的变化中盈利。每天午饭的时候，我就开始看财经新闻网了。我完全放弃了在德肖维茨那儿的短期工作，以便能研究更多的公司，获得更多的灵感，然后做空更多的股票。我宿舍房间的每一个角落都放着成堆的股票研究和成捆的年报。任何我认为会下跌的股票，我都会买它的看跌期权，等市场果真下滑的时候，我就开始赚大钱了（“看跌期权”有点儿像对你并不拥有的东西的保险。例如，你购买标的为某股票的看跌期权，预期它会下跌。当它确实下跌的时候，下跌的幅度就是你的利润）。有时候我一天赚2 000~2 500美元，眼看着能将损失补回。

没有被迫做洗碗除草这样的杂活，在《新共和党人》的稿酬少得可怜的情况下，几周之后，我幸运地还清了损失。而马蒂显得根本不在乎。当我再次提出让他拿回他原来的50万美元，从此我们各走各的路时，他根本不愿意听。他又一次恳求我帮他管理更多的钱。他想知道我的好手气回来了没有，就像当时在留言机里料事如神一样，如果回来了的话，他会坚持让我收下更多的钱。他找到了他的选股专家，绝不会再放手。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

CONFESSIONS OF A STREET ADDICT

第二章

高 盛

在哈佛法学院的第二个暑假，我抓住了一个难得的机会到高盛实习。经过火线般的培训，我越发迫切地想加入高盛……但若在一个不喜欢牛仔的公司里表现出牛仔的行为，就意味着我的行事作风会不断给我惹来一些麻烦。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1982年和1983年相交的那个冬天，在为马蒂投资5个月后，我一想到要在夏天的时候回到某家法律事务所，就难受不已。我知道自己讨厌法律，讨厌诉讼，讨厌在公司工作，讨厌文件校对，讨厌为别人而生活，讨厌和刻薄的同事共事。我知道我无法坚持长久。我知道我喜欢商业，想从事商业这一行，而不是法律。于是，我决定放弃在法律事务所的关键的第二次暑期工作，向市内的每一家大投资银行提交申请，看看能不能被录用。我回到哈佛商学院的图书馆，查找最大最强的投资银行，向它们中的每一家提交了申请。一周之内，他们都拒绝了我，除了最好的那一家，高盛（Goldman Sachs）。他们看上去对我真的很感兴趣。我收到高盛的一封信，说他们会考虑让我参加他们的暑期实习项目，但我必须同另外几百人竞争这个机会。回想起来，我想我当时是把一封拒绝信当成了接收信。

在哈佛商学院图书馆的公告板上，贴着邀请学生们参加高盛在波士顿丽嘉饭店举办的求贤鸡尾酒会的名单。我以我的方式说服了接待员——我拿出了那封“接收”信，接下来便和负责聘用我的人碰面了。我想我的法律学位加上我对股票的热爱能让我得到一份神秘的公司财务工作，这种工作过去是，现在仍然是商学院学生趋之若鹜的职业。我想扮演一个把律师呼来喝去的博学的银行家的角色，就像我在弗里德弗兰克律师事务所亲眼所见的那样。我想成为一名收入丰厚、趾高气扬的公司财务或者公司并购方面的助理。我想对于拥有我这样的技能的人来说，这是最合适的工作。而现在，我就和决定聘用谁的那些人待在同一个房间里。我才到了几分钟，就开始和一个个子极高的像是高盛老板的人说话。事实上他的确是，我见到的是理查德·门斯切（Richard Menschel）——高盛所有证券、销售、交易部门的头儿，也是高盛最有影响力的合伙人之一。我已经完全准备好要告诉他，公司财务就是我的下一个归宿。寒暄了几分钟后，他说他有一个非常重要的问题要问我。他想知道为什么一个哈佛法学院的学生想要到高盛来做股票销售。我想了一秒钟。嗯，销售，销售，我是说谈到销售——这家伙到底在说什么？销售？我是来应征公司财务的！这不是公司财务

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

部门的面试吗？在高盛这样的地方还有销售人员吗，就像把国家电视的股票卖给我爸爸的那种经纪人？在令人尊敬、敬畏的高盛也有经纪人吗？

就在我差点儿说出“伙计，想都别想让我做销售”的时候，我恢复了理智，只是说道：“因为我认为我来到这个世界上就是为了卖股票的。”他问我与其他竞争这个位置的人相比有什么特长。我想了一下，说道，我是整个屋子里最最被低估的证券，如果他给我一个机会，我会证明我的价值。我告诉他，我就像埃克森（Exxon）被忽视和低估了一样。他笑起来，对我说我可能会有机会。我想我被录取了，但并不知道等待我的是什么。如果对于一个哈佛商学院的高材生来讲，通过高盛的重重考验很艰难的话，那么对于一个哈佛法学院的人来说，这些考验简直就是不可能通过的。

不久以后，我去纽约参加一次折磨人的法律事务所面试——这是担心去不成高盛的话有个退路。顺便我按预定的时间访问了高盛，这是在门斯切当着我的面确认之后，招聘主管为我安排的。这位主管连一声拒绝都懒得说。接待人员把我安排在一间两个电话亭大小的小会客室里，时间大概是上午11点。我耐心地等待着，看了好像是几个小时的年报。确实是几个小时。没人过来答理我。下午5点刚过，一个清洁工告诉我，每个人都走了，我最好是自己回家，不然会被整晚锁在这里的。我立即否认了这种可能，然后便离开了。

我把电话亭里的6个小时看做一个信号，那就是，虽然得到高盛的暑期职位可能比我想象得困难一点儿，但是我不应该气馁。一回到剑桥[①]，我就又写了一封信，请求一次面试。现在想起来，那个暑期项目的负责人肯定是想，我应该没有忘记一整天的等待所隐含的意思。我告诉他我忘了，并且认为像高盛这样难进的地方，只有那些能够在无窗的笼子里等上一整天的人才能进入下一轮的面试。我告诉负责招聘的人，尽管他们的考验让我精疲力竭，我却对卖股票产生了前所未有的兴趣。

一周以后，我又回到了那个小屋子。不过这一回，有一打的年轻助理职员轮番轰炸我这个法学院的怪物。每一个人都拿半打股票来问我那种让我喋喋不休的问题，收盘价是多少，市盈率几何，账面价值又是多少——不过这是很久以前的事了。我想我是死而复生了。我天生就是回答这些问题的。在我说出每只股票的价格，它们52周内的最高点和最低点，每股价格与每股盈余的比率是多少，以及我认为它们在下一年的盈余是多少之后，我开始慷慨激昂地“评论”

① 指哈佛大学所在的剑桥区。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他们最青睐的股票，并且提出我认为比在高盛推荐清单上的股票表现更强劲的股票。

我对于这一整天轰炸式的面试感觉是如此之好，抓起接待区4楼更衣室的外套就冲出了高盛，好像身上着了火一样。直到我到了第59街天桥的时候才意识到拿错了外套——我错拿了最后一个面试我的高盛合伙人的雨衣，心中不禁害怕自己不会得到这份工作了。坐了5站的地铁，我将雨衣挂回衣架，正巧在那个合伙人要出门的时候。他看着我，惊异于我在面试结束这么久还在那里逗留。我说我就是不能离开。他说他喜欢这种品质，这种不知退缩的品质。

很快，我得到了这份垂涎已久的暑期工作。我就要成为那个做销售和贸易的哈佛小子。从来没有一个从哈佛法学院出来的人像我这样为得到一份做销售的工作如此兴奋。我知道这一步走出去以后，无论如何不可能再干法律了。

那个夏天我初尝了高盛式培训的滋味。高盛与法律事务所是两个极端。比尔·格鲁弗，该暑期项目严厉的项目主管，立即就开始行动了。我一到那儿，就被扔到交易台前，要现场处理那些对购买将被收购的钻石三叶草[①]（Diamond Shamrock）的股票感兴趣的套利商的电话。我一点儿也不知道自己在做什么。人们整天对我喊叫着说我是木鱼脑袋。我都不知道第二天我还应不应该去。不过我还是去了，坐在同一个地方，又被骂了一整天，直到另一个交易台的人叫我过去，然后他们开始不停地骂我。我被称做呆子、白痴、蠢蛋，我所能说的就是我很庆幸他们不知道我是哈佛法学院的，不然他们真的要整我了。这种交易的活儿真的不容易。这不是我手里的7股博比布鲁克斯的股票，也不是10份阿莫科（Amoco）的看涨期权，这是"为出价方交易25万股皇冠柯克西尔公司（Crown Cork and Seal）的股票，买方可以购买"。这完全是火线式的培训，我爱这个。

所有我们这些在这个所谓的项目里的人，都尽量不让自己受那些想要显得自己重要、而实际上并不重要的助理职员的无聊差事的折磨，我们在整天不停的奚落中坚持下来，直到收盘，然后去参加经常晚点几个小时的夜间课程。这真的很严酷。我们总是被问一些不知道答案的问题，要是我们答错了，就得离开教室，在外面等着，直到被叫回去。有时候还不叫我们回去。项目里的每个人都像是拿钨做的，他们怎么那么坚强。记得一次开早会的时候，我做了自我介绍，谈到我住在汽车里，手拿0.22寸口径的手枪和斧子，以及报道暴力刑事

① 一家大石油公司。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案件的经历。我想这会让我看上去是这屋子里最坚强的人。可是我后面的那个人看我的眼神好像在说我像个娘们儿。我猜他认为我应该拿一个大酒瓶或者喷火器和手榴弹。我永远也不会忘记他说他干过什么。他说，就在他被聘用之前，他是一名海军潜艇指挥官。当他刚加入这个具有毁灭力量的职业时，他能从印度洋的迪戈加西亚岛发射一枚核弹头直击扬基体育场①。在他5年后离开的时候，还是发射这种导弹，不过这次击中的是本垒板。如果再有一次机会，我会说："你朝扬基体育场发核弹头干什么？"不过那一次，我只是很敬畏。我可没干过能发动第三次世界大战的事。

高盛还在不断裁人，而不是招人。他们在想办法控制聘用的人数。他们知道一旦聘用了你，就能把你变成富人，靠着这个保证，公司能够换来员工无限的投入。培训的第4天比我想象中的更像是一次考验。我的姐姐南，会在这个暑期项目开始后的第一个周末结婚，在我接受这个工作的时候，就请求参加她在周五晚上举行的婚前宴会。他们说没问题，只要我下班后去上课时请求准许就行。那天早上，我再次请求批准，我很着急，一定不能错过宴会；在午餐的时候又提醒我的老板，我必须在晚上8点的时候到达费城。他向我保证没什么好担心的，肯定会在收盘后准时开课，因为谁都想在周五早早休息，好度过一个美好的夏日周末。

可是我们的老师，那个同样反复向我保证不会叫我错过宴会的人，在下午4点收盘后过了两个半小时才出现。开始上课之前，在30名刚刚从商学院毕业的全职学员和5名暑期实习生（我就是其中一个）面前，我向老师解释道，如果我立刻离开的话，还可以赶上姐姐婚礼前夜的大餐。我请求他准许我赶过去。老师看着我指出，我为了这份暑期工作很卖力，现在是见分晓的时候了。当然，我可以离开，不过我要是这么做了，就用不着在星期一再回来了，因为高盛会把这份工作给上千个想要这份工作的人，而他们过去被拒绝了，就为了让一个法学院的家伙进来。"你自己想明白。"说着他立即开始上课。

我就这样错过了姐姐的婚前晚宴。

现在我还是不能跟家里人解释我那时的选择。我还是不能解释为什么我那么迫切地想进高盛，不惜面对家人的愤怒和自己良心的谴责。但是，我知道我喜欢这种严格，这种刚性。并且，的确我喜欢钱。我想成功，所以在资本主义的塔尖上，在你最终到达探险营地的时候退缩是没有道理的。说到底，我太想

① 纽约的一个棒球场。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

进高盛了，因为，如我后来意识到的，为了成功的需要，我总是轻易放弃或者牺牲生活中重要的人和事。

尽管接下来的培训就像海军新兵训练一样严酷，我仍然觉得不够。暑期项目进行到一半的时候，我更加确定我不可能当一个律师，可我又不得不在回到华尔街之前，再忍受一年的法学院生活。白天我沉浸在交易所的工作中，晚上又要去学习。我试着和任何我可以找到的人一天谈18小时的股票。我怎么也享受不够那弥漫着股票气息的氛围。暑期项目快结束的时候，我不再受到欺负了，我可以和助理职员进行商谈，不再处于绝对的从属地位。8月到了，我一直待到第3年课程开始的前一天。8月份我已经得到允许做交易，同时我也开始增加自己账户上的头寸。1983年的8月证实是市场强劲的一个月。我做交易赚的钱跟在公司赚的钱一样多。现在我学会了这里的行话，我知道这是一个靠精力运转的地方。我知道这里的人绝顶聪明、反应迅速、高度兴奋，最重要的是，他们比你想象中的每个星期都能赚一大笔钱的人更加渴望钱。

这是一架不折不扣的赚钱机器。我永远也不想离开。

秋天一回到剑桥，我就又开始忙佩瑞茨的投资。我选择那种普遍适用的方式“出勤”法学院的课程：我只上30节课中的一节，做大量的笔记，然后其他29个人负责另外29节课，这样我们就有30节课全部的笔记。这是一种理想的过关方式，同时还有合理的借口。实际上，法学院整个就是一个消磨时光的绝佳去处，你甚至还有这样做的好理由，当然你得不在乎自己在班里的排名。像我这样要到高盛去卖股票的人，还有什么好在乎的。它也提供了一个炒股的好环境，我上一节课，也只会错过一个交易段。

1983年秋天和1984年春天，科技股出现大的下滑，我正好做了大量的空头，抛出摩托罗拉、克雷研究所（Cray Research）、通用数据公司（Data General）和数字设备公司（DEC）的股票。在吃进方面，我开始在石油天然气股票的看涨期权上下大注，因为此时石油天然气行业正发生疯狂的并购活动。

正当我带领我们的账户渡过1984年春天的难关时，我终于发现了一门课和我的买卖有点儿关系：反托拉斯法。我所持有的看涨期权头寸大部分都是石油股票的，我认为这些石油公司要么已经收到并购意向，要么将要收到。只有可以上溯到西奥多·罗斯福[1]执政时期的反托拉斯法，会妨碍我们大捞一笔。我对反托拉斯法一无所知，不过我有这方面最好的教授——菲尔·阿里达（Phil

① 第26任美国总统，1901~1909年执政。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Areeda)，前任司法部反托拉斯法主任。

跟往常一样，我去上课的时候坐在后排，制定股票计划，查股票行情表，就像我在其他勉为其难去上的课上一样。就是在那时，我决定把在纽约股票交易所上市的所有股票的收盘价背下来，以打发从4月到毕业之前那段无聊的上课时光。

我从高盛的暑期项目回来之后，已经把手中的看涨期权从10份增加到20份，过去要花0.5万~1万美元，现在增加到2.5万~5万美元。我是如此热衷于石油行业，以至于我第3年的论文就是写Dupont-Conoco石油公司的收购案。为了这篇论文，我花了很多时间向法律事务所的同事咨询，他们都告诉显然还是一个学生的我，在这方面有的是像美国大陆石油公司这样的案子。于是我发掘出辛克莱石油公司（Sinclair）和盖蒂石油公司（Getty），靠他们的看涨期权赚了一笔，然后把赚的钱投向海湾石油公司（Gulf Oil），它是我长期看好的股票。毫无疑问我逮到了大鱼，雪佛龙海外石油公司（Chevron）正出大价钱收购当时世界七大石油公司中最小的海湾石油。奇怪的是，虽然海湾石油的股票一下上升了6点，让我赚了可观的一笔，可是并没有涨到它所应该达到的高度，如果政府不介入这场收购的话。换句话说，与政府批准这场收购的情况相比，海湾石油的股票正在以相当大的折价交易。我认为会上涨15点，只要我知道政府是否会批准这次收购，我就能利用这15点赚钱。报纸上满是谨慎的套利商的言论，他们担心这次收购不会被批准。海湾石油的股价又回到宣布收购以前的水平。我前面赚的又吐了出去。我还想把对海湾石油的投资翻倍，可是根据我在电视上看到的和在《华尔街日报》上读到的那些言论，司法部的动向实在太难把握了。你就是不知道司法部到底会不会为世界第二大和第七大石油公司的合并开绿灯。

在法学院的第3年，只要不是不得已，我从来没有在课堂上说过一句关于法律的话。我总是躲着，不让自己被叫到，经常能混过去，即使是老师提醒我“这不是在打桥牌”的时候。我第一次听到这个调侃话的时候还笑了，可到了第3年都听腻了。我只希望他们别来烦我。我整个过程中都在梦游，总是坐在后排。不过，我想，起码得从这段昂贵的教育中捞点儿什么吧。海湾石油和雪佛龙的交易宣布几天之后，在华尔街那帮相信司法部会阻止这次收购的谣言贩子的唾沫中，海湾石油的股票价格开始做自由落体运动，而我手中的看涨期权让我赔得眼睛都红了。就在这时，我做了令人不可思议的事。我找到阿里达教授，全美最好的反托拉斯法老师和公认的界内泰斗，向他请教海湾石油的案子。他慢条斯理地上下打量我，皱起鼻子，好像我没洗澡一样，而实际上我很可能是洗

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了，问我是不是那个成天在教室后面看《华尔街日报》，根本不专心上课的家伙。我说就是我，没必要抵赖。他说他没心思帮助一个对这一领域显然完全不感兴趣的人，不过，既然我是他的学生，他觉得有义务告诉我他可以肯定收购将顺利进行，不会受到司法部的阻止。我再次看着他，说："阿里达先生，我是一个好怀疑的人。你怎么这么肯定呢？"

他说他知道司法部不会阻止的。我告诉他我正要赌这一点，要是他错了，那我就倾家荡产了。

他以一种完全轻蔑的眼神看着我，问我是不是怀疑他是自我感觉很好的那种专家。我是威胁到了他的学识还是他在司法部的关系？

哦，不，我向他保证，我只不过对这方面太无知了。这一点他很快表示同意。

到此为止，我感谢了他，看了看表，还有时间离开课堂去教学大厅外的电话亭。我用了自己全部的和能借到的钱，用来买价格分别为45美元、50美元和55美元的海湾石油的看涨期权，相信目前四十几美元一股的海湾石油股票马上会重新大幅上涨，因为政府不会阻止收购。阿里达教授哪里知道，我手中的钱会变成原来的10倍。

我不得不等一个给她妈妈打电话的女人打完电话，她在电话里说什么刚刚在纽约的一家血汗工厂找到了工作。我知道要是她不赶快打完的话，我就没法赶在收盘前下单了。她挂得正是时候，我刚好有时间敲下富达的电话号码，一股脑儿地买进了海湾石油的期权。

第二天，司法部漏出风声，将会为这次收购放行。这一下我赚的钱够交法学院三年的学费还有剩余。直到两年后我才在一次交易中赚了和这次一样多的钱。这还提醒了我，尽管我们通常喜欢多元化投资，但只要抓住了要害，就要舍得把房子都押在上面。

对我来说，股票瘾才刚刚发作，一切才刚刚启程。

我扳着指头数法学院结束的那一天。在毕业的那一天，马蒂举办了一场惊人的聚会，给我介绍了几十个朋友，说是他的经纪人，这样我到了高盛以后就有比较强的客户基础了。在接下来的十几年里，他一直不停地对我做出像这样的慷慨之举。然而，考试的最后一天，当我正在收拾去纽约的行囊，也收拾起夏天准备律师考试的心情时，我接到了一个给我的余生都留下疤痕的电话。教务主任告诉我，有一门课我没能取消，还有15分钟民事诉讼课就要开考了，我必须参加考试，否则不能毕业。我说关于民事诉讼我什么也不知道，我不会去参加一门我根本没有准备的考试。那么我就毕不了业，她说。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大家都离开学校几天后，我的问题摆在了行政管理人员的桌上。我记得告诉那个和我谈话的人，我甚至从没有出现在那门课的课堂上，这显然是一个信号，那就是我取消了这门课。他指出，我也几乎没有出现在其他课堂上，因此不足为证。直到我找到几个被我的选股本领打动的教授为我说情，我才被准许毕业。接下来16年里，直到结束对冲基金生涯，我每周至少梦见3次必须去参加我没有上过的课的考试。

准备律师考试的那段时间简直是犹如地狱，因为我们上课的地方，曼哈顿第6大街和第45大街的拐角处，只有一个电话亭，而在开盘之前他们根本就不给休息时间好让我下单。前手机时代，你要是不在交易台前，要想交易简直是不可能的。

于是，在两个月的时间里，我让我的看涨期权自生自灭，只在能打付费电话的时候做一下交易，而这样根本不能赚什么钱。我差点儿在阿莫科会是下一个被收购的石油公司这一判断上栽了跟头。直到十几年后这桩收购才实现。

高盛明确告知我，在3个月的股票销售培训期间，我不能照顾马蒂的投资。这意味着我必须在把马蒂的账户全部提现之前，尽可能让它增值。也就是说，我恰好要在律师考试期间大量交易科技股，在德州仪器、IBM和摩托罗拉上下大注。在律师考试前一周我买了大量的看涨期权。在开考后的一天，我要行动的时候，只能在各州法和纽约州法这两门考试之间的间歇把头寸都变现。我打电话登记购买大约300万的看涨股权，原来那笔钱在几年里已经大大增值。我当时唯一找到的付费电话，离考试地点纽约法律学校有3个街区远。之后，我再赶回去完成后面的考试。

我提前离开了高盛的培训项目，因为要学的我已经自学过了，并且在不能交易的时候，我就会无精打采的。离开了培训项目之后，我却预见到，在我未来的事业中存在一个巨大的障碍：当你在一个公司里做经纪人的时候，即使是高盛这样的大公司，你的脑子里就只想着一个任务，而这个任务不是为客户赚钱。这个任务是找到新的投资者，挖掘“大象”——高盛里的人管他们是这么叫的。每天，日复一日，我得给我不认识而他们也不想和我说话的人打上30个电话。人们总是把电话挂断，我必须不停地打，才能找到愿意接电话的人。没关系，我的工作就是打电话，每周必须上交一份电话日志（对于曾经打电话给几十个谋杀受害者的亲属做独家新闻报道的我来说，这倒是来得简单）。

我不断地寻找打电话的合适对象。那些到处捐钱而又不是我们公司客户的人会接到我的电话。每一个赞助大都会歌剧院、大都会博物馆或者任何芭蕾舞

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

团的人会接到我的电话。如果你曾经参加过林肯中心的活动，那么我一定给你打过电话。

大多数时候人们总会找秘书挡电话。如果我知道了接待员或者秘书的名字，那么我差不多算是接通了我要找的人了，因为大多数的经纪人对他们的秘书很差。你只要表现出任何一点儿毫无心计的善意，就能产生很好的效果。只要我知道他们的生日，我就会送他们礼物，或者是送花。他们最终会让我这个高盛来的好小伙子与“大象”通话。我知道，这听起来像电影《华尔街》（*Wall Street*）里的巴德·福克斯（Bud Fox）。当然像了：他们为拍片做研究时，我与制片商会过面，告诉他们如果是我，会想什么办法接近戈登·盖科[①]（Gordon Gekko），巴德做了他应该做的事，并且收到了效果。

一旦成功地和他们见面，我就会抓住机会，批评他们的投资组合，敦促他们买我喜欢的股票。离开的时候我手里总会多一份订单，从不落空。

会面过后，我会来到大楼的顶层，然后一层层往下，挨个敲门，看看有谁想和我聊聊股票。任何标有“权益”、“合伙人”或者“证券”的房间都是我的捕猎对象，除非你知道怎么阻止我进到你的办公室。尽管我从楼上到楼下的命中率不高，不过，如果我去过那些办公室的话，至少不用再打那么多冰冷的电话了。最后，通过查看目录，造访所有听上去哪怕有一点儿像基金管理合伙人的办公室，我对曼哈顿中城所有的摩天大楼了如指掌。

很快，曼哈顿被我搜遍了，我只能租一辆车，跑到富人区的图书馆里，看当地的报纸上关于当地最首屈一指的人物的报道。我会抄下几十个名字，用随身带的几袋子的25美分硬币一个接一个地打电话，直到约好一次会面为止。执著再一次奏效，一旦见上面，我就会知道他们的投资组合里哪些股票该持有，哪些该多吃进，哪些该抛出。

这就是公司让我做的一切，但我有其他想法。过去那种冒好点子的日子让我想得发疯，我感到被公司推荐的股票清单束缚得太苦，虽然里面有500强公司之类值得考虑的股票。它们都是稳健的大公司，如果你不想让有钱人对你的好主意感到厌烦的话，最好还是按照推荐清单上的来。

这不是我的作风。我想出去找下一个棒主意。在我外出找客户的时候，突然想到，可以到商店里看看什么东西火暴。只要几个星期，我就明白了，只要

---

① 电影《华尔街》里的另一个主要角色。他冷酷而狡猾，起初对新手巴德·福克斯不屑一顾，后来将之培养成顶尖的股票经纪人。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你知道问什么，就可以从店员那里得到很多信息。一天，在伍尔沃斯大厦转悠的时候，我在附近的一家福洛克[①]（Foot Locker）停下来，想看看什么卖得最好。

是锐步（Reebok）的气垫运动鞋，店员告诉我。货架总是空的。此后一周，每当我到一幢大楼搜寻客户的时候，都要去附近的鞋店看看。答案总是一样："我们总嫌锐步的进货不够快。"

锐步，刚刚上市，10多美元一股。谁都对它不了解。我读了高盛图书馆里的相关资料，发现几乎没有什么分析师对锐步进行过分析，包括高盛在内。我知道自己打了一记本垒打。

基于跑了不下40家鞋店得来的这条信息，我给电话簿里的每一个鞋业经理打了电话（产业经理们总是想买他们自己那一行的股票）。有一些打电话的对象是在纽约以外的，这相当于我抢了高盛其他雇员的客户，管他呢，我对每个人强力推荐锐步。每个接电话的人都听到我说锐步。我每进一个办公室的门说的也都是锐步。我甚至打电话给不归我管的正在抛出锐步的客户（他们觉得锐步要跌），力劝他们重新吃进。我打电话给华尔街传奇的熊派人物迈克尔·斯坦哈特（Michael Steinhardt），他当时正在做空锐步，要求见他一面。我告诉他，他正在做蠢事，已经涨到三十几美元一股的锐步会一直涨到100美元（我卖过很多像这样的股票，发现处于30美元或40美元一股的股票，告诉人们它们会涨到100美元）。

斯坦哈特说我不知道自己在说什么，锐步只是人们一时的狂热，是一个玩笑。

但是几个月后，当锐步涨到100美元一股的时候，没人笑得出来。我给每个人打电话，叫他们抛出。我不想等到锐步不再火暴的时候（锐步又涨了一点儿，然后一落而下，持续几年之久）。

就在史无前例的锐步事件当中，眼看着我的一个又一个客户买进锐步的时候，我的经理找我谈话，质问我为什么这么多人在买高盛不推荐的股票。我告诉了他我的研究发现。他对我说公司花费了几百万美元做研究，我最好是严格遵守推荐的股票清单。我反问他，要是不让他们推荐他们自己研究的股票，公司聘请有头脑的雇员还有什么意义。他告诉我，我的散漫日子结束了，从现在起，除非客户自己提出来，任何客户都不应该买锐步。

这没有道理。整个过程的目的就是要为人们赚钱。可是从另一方面讲也有

---

① 一家运动鞋全美连锁店。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

道理：公司必须谨慎，你不能任由经纪人推荐那些没有正式研究而支持的股票。

这是在一个不喜欢牛仔的公司里的牛仔式的行为。我有一个印象，那就是假如我在公司里的佣金不是最高的，肯定会受到更严厉的审查。还有一点让经理皱眉，就是我给不属于我的纽约辖区内的人打电话。我一直不明白他接下来是不是要惩罚我，我知道的是，每隔一周我要去罗切斯特、锡拉丘茨、埃尔迈拉，这是关于辖区的学习的一部分。我每到一个城市，都要去那里的图书馆，查看对任何艺术形式的赞助者，不过他们全都加起来也比不上一个纽约的大客户。我知道我的老板以为我明白不管怎么样应该待在纽约自己的辖区内，而不是去领略南梯和手指湖[①] 的风光了。对这些地方的访问是令人难受的，因为高盛不想让我为客户开户，除非他有1 000万美元用来买股票或者证券，老实说，在葛兰瀑布城、马头城和宾汉姆顿没几个人有几百万美元的家产。

不过当我转到且门县银行和几个别的大机构所在的且门县时，我接到了做《红色哈佛》主席期间我的原业务经理打来的电话。他在寻找关于市场的可靠信息，寻找他的公司能够信任的经纪人，一个不会搜刮和欺骗他们的人。他在西雅图，想让我去看望他一趟，给他一些处理他的股票和金钱的建议。

我们聊了聊，我告诉他我很愿意找时间去一趟。我当时患很重的感冒，并不想走这一趟。可是打电话来的家伙，史蒂夫·鲍尔默（Steve Ballmer）——现任微软首席执行官，说他们的公司正考虑上市，假如我不介意的话，他想尽快和我见面。多快？我问。“今晚怎么样，一起吃晚饭？”

我第二天要开车去葛兰瀑布城做市场开拓。现在我头晕目眩的，一半是因为感冒，一半是因为我知道，要是我不去葛兰瀑布城，而是坐上飞机去西雅图与鲍尔默共进晚餐，那我就是个不折不扣的白痴。我迟疑了一下，他说如果我今晚过去，那么我还可以碰到老比尔·盖茨[②]（Bill Gates，Sr.），他正在考虑如何管理他和他儿子未来的财富。

“当然，史蒂夫。事实上，我正要出发呢。”我说。

接下来我就知道我在飞往西雅图的飞机上，病得像条狗，但是决心抓住可能是最大的几头大象。

可是当我们爬升到空中，我的左耳开始感到灼痛和巨大的压力。而且这种感觉在整个行程中不断加强。我告诉了空中小姐，她建议我嚼口香糖，可是没

① 二者都是纽约州旅游胜地。——译者注

② 微软创始人之一比尔·盖茨的父亲。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用。疼痛不断加剧，她又把热的纸毛巾放在杯子里让我敷在耳朵上。疼痛还是没有停止。

当我们接近西雅图塔科马机场的时候，她告诉我在降落的时候可能会疼痛难忍，可是没有办法。降落的时候，我的耳朵里发生某种令人恶心的破裂，然后我什么也听不清了。我能看见人们在说话，可是听起来就像从水里发出来的一样。

是我的耳膜破了。我头痛欲裂，听觉受阻。但是我必须抓住那个客户，我必须抓住那头大象。

对于那顿晚餐我什么都不记得，除了耳朵里的疼痛。大部分时间是史蒂夫在说话。不管我说了什么，都奏效了，因为第二天早上我飞回来的时候，除了一只耳朵失聪外，手里拿到了一宗庞大的业务。去办公室前，我去了耳科专家那里，他只是确认我的耳膜破了，这在患重感冒时坐飞机的情况下很容易发生。

我不在乎。拿到这笔业务让我如此兴奋，我完全喜形于色。我告诉了每一个人这个好消息。

几分钟后我被叫到经理面前。这回飞到西雅图又是怎么回事？

我开始向他解释。他处于暴怒之中，说没有人被允许像这样抢业务。他要我把这个客户交给旧金山的部门，因为西雅图是他们的辖区。我拒绝了。我告诉他，要不是我跑这一趟，鲍尔默就会去找其他的公司。没这回事，他说。经理连机票都不给我报销，但我也没有办法。几年后鲍尔默成了公司最大的客户，我却一直没有能够报销机票。而且要想让我听清楚你说什么的话，你最好坐在我右边。

很大程度上讲，在高盛的工作就是充分发挥你的创造性，使得别人把资产交给你保管。这是经纪人干得最好的事情，我对之也无比在行。你到底为客户管理得怎么样一点儿也不重要。实际上，这是偷窃，只不过没人提起。

投资业绩与我们无关，我们是以拉来的投资和客户进行考评的。只有很少的时候，我会觉得为客户做好和为我自己做好之间有智力上的联系。重要的是不断地找来新客户，任何事情，从发工资到业绩评估，都是围绕着你做了多少新业务，而不是你怎样让客户开心。某种意义上讲，你的客户应该非常有钱，这样你唯一需要做的就是不把他们的账户弄糟糕；赚钱是后话，你自己有时间的时候再做。

也就是说要卖给客户债券，这既让你赚钱，也让你的客户赚钱，同时要尽

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

量远离不赚钱的债券，像伯利恒钢铁（Bethlehem Steel）的可转换债券、美国西南航空公司（American SouthWest）的抵押债券，这些债券让你赚大钱，却会欺骗你的客户。不过谁也没有因为欺骗客户而有过什么麻烦，可是要是欺骗了法则，你立刻就会有麻烦。我毕竟是买了；不买就会招致失败甚至被开除。

在高盛的日子里，我试图寻求一种平衡，一种在我自然而然的文字生活，与成天和数字打交道，以及任何高盛认为公平和诚实的方式赚钱的生活之间的平衡。我试着继续写作，而这不是谁都允许的，除了令人吃惊的鲍勃·鲁宾（Bob Rubin），他当时在高盛做套利交易，并被认为将最终接管公司，这一看法是正确的。他知道我在写作，很高兴，只要求我发表任何东西之前先给他看。我写了几篇关于市场的无伤大雅的文章，发表在《新共和党人》上，他很喜欢但没做什么评价。大多数文章都只是对市场做了简单的评价，比如我为什么认为我们处于一次牛市的开始，以及为什么不应该害怕贱价出售的股票，而应该买入这些股票而不是卖出。在高盛内部，我被认为是一个胆大包天、无可救药的牛派人物，可是回想起来，即便是我，对于那次股市上扬也太过保守。

后来有一天，马蒂·佩瑞茨又来要我为一位朋友写友情书评，这次是给伊凡·伯斯基，他写了一本叫《并购狂》（*Merger Mania*）的书。这是在联邦调查局逮捕伯斯基前一年。

我写完称赞伯斯基赚钱的敏锐眼光的书评草稿，却被鲁宾打了回来，他在页边空白上潦草地写着伯斯基根本不是那样赚钱的。这些话表明鲁宾根本不相信伯斯基讲了关于套利的真话，即伯斯基式套利。鲁宾让我去见他。我跑上楼去他的办公室，他正面朝上躺在地上——他的背部有永久性扭伤。他问我知不知道关于伯斯基的任何事。我说我见过他一面，并读过他的书。鲁宾对我说，要是我不在书评中加上一条关于伯斯基实际的赚钱方式的说明，日后会有麻烦的。我说他想叫我做的修改可能会让伯斯基难堪。他不以为然，只是笑笑说，把伯斯基的书当回事最终会难堪的人恐怕只有我。于是我修改了书评，加上了这样的暗示：虽然伯斯基在本书中让我们大长见识，我们还得指望另一本书来为我们真正揭示伯斯基传奇的全部。鲁宾喜欢这样的评语，它在《新共和党人》上发表了。后来，在联邦调查局逮捕伯斯基之后，我意识到欠鲁宾很大的人情。但是他从来没想过要我报恩，他只想让我好。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

CONFESSIONS OF A STREET ADDICT

第三章

金钱先生

《纽约日报》风波使我又一次和高盛闹僵，这次我再也不能在高盛待下去了……我自立门户，结识了后来的“交易女神”凯伦，我的妻子。我们的克拉默合伙人公司就这样在华尔街运作了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在高盛，我总是琢磨着让客户赚比公司想让他们赚的更多的钱。我的客户关系很庞大而且很成熟，这一部分要归功于马蒂·佩瑞茨把他庞大的朋友圈介绍给我，他的朋友大部分都是医生。这些医生一直在寻找一个能把他们的医学见解转化为利润的经纪人。而我一直乐于实现这种转换。就在那时我发现了最大的单项投资对象：默克制药（Merck）。那时默克还是一家没有什么惊人之举的不起眼的公司，一家人们不十分讨厌也不十分喜欢的公司。事实上，默克是一只让高盛皱眉的股票，因为它还从来没有生产过什么一鸣惊人的药，至少高盛的研究部门是这么认为的。

我不这么认为。默克有一种降胆固醇的药，马蒂的几个朋友都做过这种药的试验，效果是惊人的。1986年，我把每个客户的其他股票都卖掉了，全部买入默克。我们大买默克的看涨期权，一整年下来赚了无数的钱。但是默克一直不在高盛的推荐清单上，因此我为客户赚了几千万几百万，为我自己赚了几十万的这次壮举，只被看做牛仔的又一次无赖之举。不过这次无赖之举还比不上我卖空伯利恒钢铁的那一次。这家曾经的钢铁巨头来高盛做融资咨询，他们更倾向于发行可转换债券。他们的管理层全美巡回地做说服工作，说服人们购买他们的股票“贝茜”——我们公司的人是这么叫这只股票的。他们到高盛来和我们谈的时候，我是唯一出席的销售人员。当伯利恒的那些人答不上来他们要怎样解决出口问题、怎样应付需求下降、怎样支付庞大的医疗津贴的时候，我走出会议室，心中确定他们现在25美元一股的股票还会跌得更低。我说服马蒂·佩瑞茨买了大量的贝茜的看跌期权。不久以后，当该股票跌到5美元的时候，马蒂赚的钱比任何一次我们看好某只股票的时候还多，除了默克。再一次，公司对我这次购买看跌期权不满意。我上次在公司不推荐的默克的股票上大肆赚钱就够过分了，更不用说这次买的是公司推荐股票的看跌期权，而且这只股票还是公司的客户发行的，这简直是荒唐。

这本来是我的一段美好时光，我的事业蒸蒸日上，我的客户也都在赚钱。但是在1985年初的时候，我的母亲——一个金属雕刻家，被诊断出得了肾癌，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这是一种电焊工常得的病。她一生中从来没病过，但这次的肾癌是不治之症。我想尽可能多地和她待在一起，我知道时间不多了。我去找当初决定聘用我的人，理查德·门斯切和比尔·格鲁弗（Bill Gruver），告诉他们关于我母亲的事情。在我刚被招进高盛的时候，以为他们两个都是冷酷无情的人，现在他们向我展示了高盛像一个大家庭的一面。他们让我和母亲能待多久就待多久。他们说不想再看见我，催促我赶快去费城和妈妈还有爸爸待在一起，看看有什么可以帮忙的。这就是当你身在高盛的时候才会看到的高盛的另一个方面，它使我能够在妈妈剩下的几个月里一直陪伴在她身边。

我妈妈正在准备她个人在费城艺术联盟的金属雕刻展，她活着看到了这场展览，展览结束几天后就过世了。她想让我重新变成一个有创造力的人。作为消遣，她喜欢炒股，但她觉得我已经被股市吞没了。她认为投资行业是一个粗鄙、贪婪的行业，会把我变成一个只在乎钱、没有家庭和个人责任感的人。她劝我回去做记者，因为她知道我喜欢写作，只要能赚够钱的话。她厌恶我在饭桌上谈论我干得有多好，人们多尊敬我，因为我是一个出色的股票销售人员，能赚很多的佣金。这没什么好骄傲的，她总是说。她在临终的几个月里有一种奇怪而充满怒气的想法，这使得她每当想到我会变成什么样子就很生气，她怀念过去那个想做好事、做有意义的事的小男孩，而不是充满铜臭气的我。

她对于我和马蒂·佩瑞茨之间的关系的评价好坏参半。一方面，她觉得我能找到一个信任我并帮助我在高盛一步步往上爬的人很不可思议。她对马蒂为我开的毕业聚会感到很自豪，她也看到我和马蒂之间的商务关系已经发展成为真正的私人友谊。但另一方面，她也认为正是马蒂让我一刻不停地想着股市。她惊异于马蒂随时打来的电话，惊异于我们从早上6点半到晚上11点一直谈股票。处于收购中的公司的股票，有很好赚钱前景的股票……除了股票还是股票。她很担心我钱迷心窍，即使我告诉她我只是喜欢交易。我成功地劝说妈妈和爸爸再次涉足股市，她对此也很开心，但是她认为，像我这样不停地交易，即使是守在她临终的床前的时候也不间断，完全是荒唐的。

我自己也不知道对股票的迷恋会到什么时候。我知道我和马蒂的关系已经到了让我必须完全投入到股市中的地步。他觉得做股票交易可以帮助我从母亲得病的伤感中摆脱出来。我会在周五回家，坐在母亲身边，在电话里和马蒂聊股票，同时和高盛保持联系，看财经新闻网，全天在家里下单——差不多一直这样直到母亲去世。同马蒂谈话是唯一让我忘掉巨大悲伤的时候，忘掉这种眼睁睁地看着自己55岁的母亲在她为自己的事业和家庭感到幸福和骄傲的时候死

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

去的悲伤。在此情此景，马蒂是对的：股票交易是我唯一可以隐藏悲伤的地方，有些人可能觉得这很愚蠢和无情，像《是什么驱使萨米》[①]（*What Makes Sammy Run*）里描写的一样。

直到母亲去世我才知道自己是怎么回事。马蒂一边安慰我准备参加葬礼，一边用平缓的声调向我询问他的即将于11月到期的联合碳化物公司（Union Carbide）及佳福公司（GAF）的看涨期权，问我是不是应该延期到12月。当着我吃惊的父亲和姐姐的面，我跟他照谈不误，好像那天是个普通的日子。完全扎进股票里真的能抚慰我吗，它是让我安然入睡、从失去母亲的悲痛中解脱出来的良药吗？我在日记里记录了那个可怕的夜晚。我这样做是为了自己心里好受吗？或者我是在欺骗我自己，是对马蒂的报恩感让我丧失了判断能力？马蒂的财务状况高于一切吗，甚至在我面对母亲的空床的时候？我知道，要想从交易中抽身休息一下是不可能的。我知道这会让马蒂很失望，因为我不能对马上要到期的看涨看跌期权置之不理。这样做是不负责任的：只有买卖这些期权才能赚钱。

这就是我和马蒂的关系当中奇怪的地方，我们谈论股市就像别人谈论生死一样。这是我们的语言，是我们处理事情的方式，它是如此自然，它是我逃离现实的失亲之痛的方式。我既想处理好我的客户，又想处理好家庭，因此我努力在金钱与业绩和生活的其他方面之间建立平衡，可是我真的做不到，即使我是这么想的。

这不是我极力想取悦马蒂的心情和对股票交易的渴望第一次妨碍到我的生活。远远不是，这只不过是第一次某个我爱的人对它提出质疑。我知道我的回答不能令人满意。我也知道同样的事情还会发生，如果还有谁会成为与我很亲密的人的话。

当然，过了七日服丧期（这是犹太传统，要用充满爱和笑的故事告慰亡灵）之后，我又回到高盛，抱着一种报答的心情开始工作。我每天早上做几十笔交易，下午打几十个业务电话。母亲死后，那种令人麻木的试图与别人会面、赢得一个账户、并把他变成高盛的客户按部就班的节奏很快又回到我的生活中。一整天都不想别的事情，我完全投入其中。

尽管在母亲生病的时候，我看到了高盛温情的一面，很快我就会看到它无

① 讲述一个出生于纽约平民区的犹太青年通过欺骗变成好莱坞大编剧，最终生活在孤独中的故事。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

情的一面。母亲去世不久，就有《纽约时报》的人缠着让我公开谈论有多么热爱我的工作。每隔一段时间，新闻界就要找几个刚刚入行的年轻经纪人取乐。他们知道经纪人赚很多钱。他们永远会嫉妒，因为他们大部分人认为经纪人就是一帮不学无术的家伙。

一天，一个记者打电话来，说想对我进行一次关于我为什么从法学院毕业后从事商业而不是法律的采访。这个叫桑德拉·萨尔蒙斯（Sandra Salmons）的记者说这可能是一个值得一写的有趣趋势。后来，很久以后我才发现，是有人把我的名字透露给《纽约时报》的，而且那个人知道这篇文章会把华尔街的年轻经纪人写成一群冷酷而贪婪的家伙，他这样做是为了报复10年前他在《红色哈佛》受到的冷落！这倒是《红色哈佛》在人们心里激起的一种很典型的感情。啊，我的想法太天真，对身后的陷阱毫无所知，对法学院的这种报道倒正巧和我在高盛想做的事相吻合，我要在全美招聘想从商的法学院高材生。我再也想不出比用这样一篇关于从哈佛法学院到高盛的故事的文章更好的方法，可以向那么多学生进行宣传。我将这些原原本本地告诉了我的老板，他们同意让我接收采访。

萨尔蒙斯看上去对为什么一个法学院毕业生会最终选择卖股票十分感兴趣。我们谈了几个小时，我也高兴地告诉她我是怎样发现和选择股票的，以及我当时是多么热爱股市。她问了我几十个无关痛痒的问题，还有一个摄影师在一旁不停地拍照。我回答了她所有的问题，并反复提到我希望其他法学院的学生也做出像我一样的选择。在摄影师不停地怂恿我把脚跷在桌子上的时候，我惊奇得触角都要冒出来了。我很奇怪他怎么没让我穿上长筒靴，我想那样效果会更好。

采访结束的时候，她说她的编辑让她必须问我赚了多少钱。我告诉她这与她无关，然后她问我是不是接近7位数或者是一个中间的6位数。我再次对她说这与她无关，但她又问了一遍。我再一次拒绝了她，并告诉她该结束采访了，我还说这与这篇关于为什么我热爱股市甚于法律的文章毫无关系。我送她出去的时候，她在我到底有多富上又纠缠了一遍。我告诉她，我住在一个单间公寓里，开一辆破旧的老福特费尔蒙特，就是我在洛杉矶的那一辆，没有夏日别墅，没有艺术品收藏，什么都没有，我把一切都节省下来投入股市。但是，她坚持问，难道我没有足够的钱买任何我想要的东西吗？我告诉她，如果我走进一家超市，想要我所见到的任何一样东西的话，我当然买得起，但是我一直是一个知道省钱而不是花钱的朴素的人。

一周后，在第72大道和约克大道与人共搭出租车去上班的路上，我打开

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

《纽约时报》，翻到商务版。上面登着我的照片，下面的标题写着："詹姆斯·克拉默说他买得起任何他想要的东西。"我这一辈子只要难为情的时候都会脸红，而且是通红。我的脸当时看上去肯定像红灯笼。"报纸上登着我的讣告。"我对车里的其他人说，他们都笑起来。于是我把照片和标题拿给他们看，他们都咕哝着说这下我真的完了。

到了高盛我直接去见老板，试图解释这一切。他告诉我，如果这事由他管，那么没什么，但是，约翰·韦恩伯格（John Weinberg）——高盛的另一位总裁，要求立即见我。在高盛我就是一个勤杂工，勤杂工轻易是见不到约翰·韦恩伯格的。我飞奔下楼去见他，等了不到一分钟他叫我进去。他对我说我的业绩确实不错，不过无论如何我不可能再在公司干了。我告诉他我深爱着公司，当然，如果我再给公司丢脸的话就会辞职。然后，我也告诉他我被耍了。他听完后，立即打电话给《纽约时报》，要搞清这是怎么回事。然后他让我回办公室，他说会告诉我该怎么做的。

几天后，我从传言中了解到《纽约时报》向总裁证实了我说的话。我真的是被陷害了。他们没兴趣做我要求核实的报道。于是我在公司内部得到了上司的原谅，但是这次风波极大地改变了我在公司的形象。

在下一个星期天的一篇关于高盛的文章中，韦恩伯格强调他的公司不是一架明星机器，他不希望任何员工向媒体乱说话，这对我是直接的打击。这篇文章以后，一切都和从前不同了。虽然我的业绩仍然很好，我还是为公司赚取最多佣金的人之一，我总是觉得我在公司的日子屈指可数了。我突然死去了，因为我违反了规则。在高盛没有明星，也没有舞台，而我爱炫耀的性格使得我永远不可能留在公司里或者得到提升，即使我每年总能获得最高的佣金。

快到1986年末的时候，《纽约时报》风波已经过去几个月了，我下决心离开公司，并且和高盛的一个同事拉里·利维（Larry Levy）一起筹建我自己的对冲基金。尽管我认为高盛是美国最好的供职公司，让我每隔一段时间就能赚几百万美元，但我还是想自由地靠选股赚钱谋生，而不是把余生浪费在拉业务上。也许有一天经纪人这一行会更看中选股能力，而不是拉新客户的能力。可是我知道，在那之前，我能从为别人赚的钱中提成，来赚取比从交易中提取的佣金更多的钱。马蒂认为我从高盛出来是明智之举，他许诺尽量帮我筹集资金，并且兑现了承诺。我去找每一个过去几年中为他赚过钱的人，希望他们能拿出一部分利润让我来经营。我向高盛的老板们保证我会成为高盛的大客户，因为我总需要有人帮我执行交易，我得到了比预想中更多的祝福（我确实和利维一起

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

发起了基金，但是几个月后他又回去做经纪人了，因为基金管理不适合他）。

筹备和物色办公场所花了几个月的时间，然后我去见了马蒂的好朋友迈克尔·斯坦哈特，就是那个我告诉他应该大笔做多而不是做空锐步的人。斯坦哈特没有吃进锐步，他没有听从我的建议，把锐步抛了。但是，他告诉我，要是他听了我的话，本可以少损失几百万的，现在他想把钱交给我管，并为我提供办公地点，这样他就能够学习怎么做股票交易。我告诉他我知道怎么做交易。他说不，尽管我知道怎么想出好点子，但需要跟他的交易员学习怎么做交易。他真是对极了，我真的不知道该怎么经营那些钱，尽管我已经做了近10年的股票交易了。

如果说对于一个从未卖过股票的人而言，经纪人世界是陌生的话，那么对冲基金则更加神秘，即使是对那些在人们通常所说的“这一行”里摸爬滚打过好几年的人。我从高盛出来自立门户的时候大约只有600~700家对冲基金，而今天已经有1万多家了。

现如今，经过了20世纪90年代那场沸沸扬扬的牛市之后，很难想象有谁会害怕在股市上自立门户。过去5年里，人们把跳槽当做家常便饭，一头扎进网络，在只有很少或者根本没有资本的情况下就开始做交易。但是在1987年，放弃高盛的高薪工作（第4年我的年收入为100万美元）去从事一个必须靠自己的聪明才智把握市场，从为别人赚的钱里提成的工作，简直是自杀性的。只有很少的人相信，有些人直接从股市上赚的钱比他们从买卖股票中收取的佣金多，但我就是其中之一。

我当然想为我建立的公司取一个别的名字，因为“对冲基金”的含义不够完全。对冲基金这种叫法是源自一种两面下注防止损失的基金，这从字面上就能理解。事实上，对冲基金是美国政府允许的、唯一合法的向人们集资并从盈利中抽取一定百分比的方式。大萧条[①]以后，联邦政府决定对投资经理进行管理，允许他们抽取所管理资金的一定百分比作为佣金，而不是抽取盈利的百分比，这就是共同基金的原型。政府同时还允许一个例外，就是如果经理的所有客户都是富人的话，他们对资金的管理活动不遵照上述管制。根据立法的原旨，富人不需要法规的保护，他们可以自我保护。这就是对冲基金。我选择对冲基金，因为我相信它让你既为客户，也为自己发挥最大的潜力。

① 指美国始于1929年的一次经济大萧条。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有讽刺意味的是，对冲基金对那些不富有的人来说具有更大的意义。现在，这些不富有的人完全受市场和共同基金经理的支配，而共同基金经理对赔掉客户的钱完全不在乎，因为不管怎么样他们都能获得报酬。对冲基金不是这样：只有在你为客户赚钱的时候，你才能获得报酬。我来告诉你为什么：对冲基金通常收取资产的1%作为管理费，把盈利的20%——包括实现和未实现的盈利（就是说不管你是否卖出了头寸）作为基金的报酬。如果你的基金赚钱，那么一切都没有问题。但是如果你赔了钱，只有在为客户把亏损补齐之后才能再收管理费。这就是所谓的“高水位”条款，绝大部分的对冲基金，包括我的，都有这一条款。它意味着，如果你在第一年赔了钱，你只有在为客户赚回来之后才能获得报酬。如果在第二年没能赚回来，你仍然不能获得报酬。这种情况逼迫你在选股的时候既要有创造性，又要谨慎。也就是说，你不能只抱怨市场形势不好，却照样获得佣金，就像共同基金一样。在认为市场下滑的时候，你就要赌它下滑，这样你就仍然能赚钱。你必须做空股票，有时候甚至是做空整个市场，来确保在市场下滑的时候不赔钱。你不能一直完全投资在股票上，这是一种我认为极端鲁莽的策略，然而它却被美国所有共同基金所奉行。

我一直不明白，政府为什么只让富人从这种安排中受益，而这种安排明显会产生比共同基金更好的业绩。对冲基金让你和投资者同生共死。共同基金让你变成忙于集资和推销的奴隶。你可以一连几年业绩不佳却仍然赚很多钱，就像现在我们看到的那么多业绩糟糕的共同基金一样。游戏不应该是这种玩法。

作为一个全新的基金经理，我又加了一条对合伙人（我们把对冲基金的投资者称做“合伙人”）的资金进行保护的条款：如果我们的业绩降到负10%以下，就开放和解散基金。我加进这一条是因为我的一些合伙人不希望在我出师不利的情况下拿不回钱。

你想象不到，在我刚起步的时候，4月的第一个星期，市场遭到重创，我也被套进去了，就像我刚开始为马蒂·佩瑞茨投资时一样。坦率地讲，我被套进去是因为我不知道真正的基金经理该怎么做。在建立对冲基金以前，我只需要和高盛的分析师谈一谈，找到一个好主意，然后把这个主意卖给我的客户。开始做对冲基金以后，我还是完全依赖于高盛。我在高盛有账户，很在意高盛的销售人员告诉我的关于高盛在做什么的信息。在斯坦哈特的办公室里，我失去了和高盛的联系，我感到非常孤单。我那时不知道，对冲基金管理的关键就是和华尔街反道而行。要做到这一点儿，你必须知道华尔街在说什么。

我费了很大的劲儿才明白这一点。我自立门户后的第3个星期的一个晚上，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在遭受了市场的重大打击之后，我要算一算我们到哪儿了，结果发现我们亏了将近9%——离开放并解散基金就差一个百分比多一点儿。才入行很短的时间，我已经快被压扁了。就在我努力想找出自己到底做错了什么的时候，约翰·拉坦佐（John Lattanzio），斯坦哈特的传奇式的交易员，顺道来看我干得怎么样了。他总嘲笑我是不学无术的哈佛生，揶揄我太过聪明，做不了对冲基金经理。我最不想与之说话的人就是拉坦佐，这个好斗而穿着无可挑剔、一头银发的严厉家伙。要是他知道我以这么快的速度赔了这么多钱的话，一定会无情地嘲笑我。当他问我干得怎么样的时候，我说我干得很好。他说他曾和别人打赌我在这个时候肯定赔了很多钱了，而我的话让他很高兴。

我再也忍不住了，心里想，要是在告诉拉坦佐一切都很好的第二天就解散基金的话，事情就更难办了。业绩是我从不隐瞒的东西：要是你干得很糟糕的话，你是骗不了人的。于是我跟他说了实话。

他一听就在我的头上打了一巴掌，他就是这样的。“听着，你这个小混蛋，好好听着，我打你是因为我要救你这个小可怜虫。”拉坦佐说。我在那晚的日记中记下了他说话的那种语气，因为它太令人难以忍受了，我永远也忘不了。“清醒清醒，”他说，“把股票都卖了，从头开始。”拉坦佐说他接下来会教我怎样做交易，怎样获得佣金，怎样入这一行，就像他教他的交易员一样。他说我可以信赖他，信赖他的交易柜台，把赔掉的钱赚回来。

他说得对。我们第二天就把股票全抛了，使我们的损失止于9.9%，然后转而以拉坦佐的方式开始做交易。拉坦佐要求我向交易柜台上的人学习，因为他们知道我所需要学习的每一件事。

我也想见见交易柜台上的那些女士，大概是因为她们一共有4位，个个长相可人，而且显然未婚。我告诉我的助理玛里琳，只要能让我见见马蹄形柜台最左边的那一位，让我做什么都行。玛里琳帮我解决了问题；她告诉凯伦·巴克菲什（Karen Backfisch）有人想在厨房见她，玛里琳只要一杯健怡可乐作为报答。这次速配花招看上去有点儿适得其反。我和凯伦实在太不同了。我知道我让凯伦很厌烦，我总是穿着乏味的2 000美元的西尔斯蓝色西装和白衬衫，打着红领带，就像在高盛时一样。当她意识到和我的碰面是我预谋策划后的第一个问题是：“干吗穿西装？没人在意你的外表，现在人们只关心你的业绩。你不是经纪人。”很明显，拉坦佐告诉了她我的糟糕业绩。我告诉她拉坦佐说我需要学习，还说我可以向她学。

我和这位后来的华尔街“交易女神”的第一次会晤，是在离交易柜台不远

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的大厅里的我的小小办公室里，我们谈的全都是生意。她首先问我在做什么。我给她看了我的头寸，我手里有一些亨氏（Heinz）、一些美铝（Alcoa）、一些通用磨坊（General Mills）和美国百货（American Stores）等公司，以及一些别的股票。她问我对每只股票都知道些什么。我对她说我认为持有一些食品股、景气循环股和制药股很重要。“这是投资组合经理的论调。”她说，“在对冲基金这一行，根本无所谓是分散投资还是不分散投资。”

然后她又问我关于那些股票知道些什么。我说高盛的冶金业分析师喜欢美铝公司，而高盛的食品业分析师说亨氏不错。“那些人是白痴，”她说，“他们不能帮你赚钱，而且他们什么都不知道。”我告诉她，她错了，高盛有最好的分析师，他们都是能赚钱的。

但是她知道关于他们的一切，比我知道的多得多。她向我解释了由于这帮分析师主张斩仓，害得斯坦哈特损失巨大。

她告诉我，除非我知道什么别人不知道的东西，否则绝不应持有头寸。我说这是内部消息。根本不是，她说，你应该依靠合法途径。我说我不知道该怎么获得合法途径。别着急，她说，她会教我的。

然后她给我讲了她的经历。她的老板马克·霍华德（Mark Howard）本来在雷曼兄弟公司（Lehman Brothers）做助理副总裁，协助投资组合经理的工作，在4年前被斯坦哈特挖过来时，提出要把她一起带过来。一个月以后霍华德就离开了。那时的凯伦刚刚从长岛的纽约州立石溪分校毕业，没有接受过商科的研究生教育，一时不知所措。她刚刚在布鲁克林高地租了一间公寓，如果她无法胜任斯坦哈特这里的工作，就不得不搬回她父母在埃尔蒙特的住处，就在拿骚皇后区边上的贝尔蒙特跑马场的那些破旧的马厩后面。斯坦哈特说她必须离开，除非她愿意在交易柜台上做一名助理。和我一样，凯伦对交易一无所知，但她衣食无着，并且很想留在斯坦哈特这里，因为假如做成交易的话，报酬会很丰厚。几个月后，她可以一天赚2万美元，每天如此，成为最初一批即日买卖投机交易者之一，她只要观察股票动向并对之作出反应就能赚钱。

她的做法就是与华尔街竞争，努力在那些分析师采取行动之前就预料到他们的行动，然后在他们的行动方向上下大注。这样，她说，你总是有优势，你不需要持有任何闲置的头寸，并且总有退出策略。

我说这样好是好，可是没有哪个分析师会在宣布头寸之前给你打个电话。你不可能让分析师提前告诉你他们会采取什么行动。

当然，她说。所以你得每天打电话给几十个经纪人和分析师，问问他们对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

股票有什么想法。她说，你要找出在哪些情况下分析师们会变得更乐观，然后你把从其他人那里得来的正面消息告诉他们。你让他们互相争斗，你告诉他们有人想吃进。如果你确定他们热衷于某个题材，或者在他们告诉销售部门他们的收入预期太高或太低之前就在电话里抓住他们，你就可能有机会。但是，你不应采取任何行动，除非你肯定能把握他们吃进或卖出的动向。

凯伦向我解释道，分析师做的事就是庄家做的事。分析师喜欢在背后支持某只股票，然后抬高它。在他们开始庄家操纵之前，你就要在低位时进入。有庄家，她说，就意味着价位会抬高。如果你在庄家操纵前就买入一只股票，那就像买宝洁（P&G）的一样，你会得到麦迪逊大街[1]（Madison Avenue）的推销产品。你知道它会上升的。如果美林是某只股票的庄家，那么这只股票可能会上涨5点。如果高盛是庄家，那么股票可能上涨10点。你要买某只股票然后弹掉它，就是说立刻卖掉它，卖给庄家。这是华尔街唯一确定的事。

我问她像我这样一个小小对冲基金经理如何知道这么多事情，她只说了一个词“佣金”。我告诉她我在和高盛做和佣金有关的全部业务，或者起码尽量在做，并且我会一直做下去。她说如果真是这样的话，我还不如回到高盛，因为我在对冲基金这一行会一分钱也赚不到。佣金，她说，决定了人们告诉你什么信息，你会获得什么信息，以及你能发现什么信息。如果你做大量和佣金挂钩的业务，分析师会给你回电话，经纪人会为你服务，你会获得很多让你在长期和短期都能赚钱的信息。她说，对高盛来说，只要我保留在他们那儿的账户就足够了——他们会很乐意我从他们那里借钱买股票，就像很多对冲基金经理经常做的那样。但是这样我就必须和所有的人做生意，然后只需要把报表交给高盛。佣金让一切变得容易，但是除非我学会如何交易，并且不停地交易，否则那些销售人员和分析师是不会把我当回事的。

她已经建立起来了一个由出色的经纪人组成的关系网，他们会打电话告诉她一些好主意。她还向我解释她是如何做“流量”的。当有大户进来买卖股票的时候，一定会使股票价格向他们交易的方向移动。例如，如果你卖出200万股乔治亚太平洋（Georgia Pacific）的股票——就像凯伦近期在做的，在交易过程中你会使得股价下降，就这个例子来说，从26美元降到24美元。一旦出售完成，股价又会上升，因为供给被吸干。“你的目的，”她说，“就是要买进最后20万股，然后卖给想从这次股价下降中获益的购买者。”她说在这一行真正赚钱的方式就

---

① 美国广告业的代称。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是把交易、销售和研究三者结合起来，这也是她每天做的。她会做很多佣金业务，这样她就知道在一份大的卖单中谁是最后一个买主，通过跟踪分析师们的购买建议，她也会知道有没有分析师想要推荐乔治亚太平洋的股票，拿前面的例子来说。就像一个扑克牌高手知道什么时候该在一手好牌上下大注一样，如果她发现有分析师认为股价由于有人大量抛售而下降，或者股票已经够便宜了，她会有买乔治亚太平洋最后50万股的冲动。

我对她说这种赚钱的方式似乎是劳动密集型的，要跟踪这么多的股票，要跟踪供给状况、需求状况，以及分析师的想法。“你还有更好的办法吗？”她问，“你买股票就是因为你觉得它便宜吗？你想受市场的摆布吗？随便你。但是你不可能成为一个好的对冲基金经理。”你需要和每一位经纪人做几百万的交易，才能和分析师保持联系，才能和他们进行你需要的谈话，以便知道可能发生的庄家操纵。你需要和你最好的经纪人做到三四百万的生意，这样你才能接到他们给你打的最重要的电话。她似乎不在乎我只经营着600万美元。“如果你知道怎么交易，你可以用600万美元赚600万美元。”并且每次你都会接到电话，告诉你谁是最后买家或卖家，这正好是赚钱所需要的。这似乎很难令人相信。我根本想不到，一年以后，我就做到了这些，接到每一个我需要的电话，干得和凯伦认为我能干的那样好。

凯伦的天才之处在于她根本不在乎市场怎么样，她只在乎单个股票。她也不在乎股票在近期会怎样，因为这是可以操纵的。她是那种非常随机应变的人，她可以在极短的时间内由喜欢一只股票变为讨厌这只股票。她会在早上爱上某只半导体股票，在下午的时候便讨厌它，先是做多，然后卖掉，再卖空。如果她知道某公司会对这一板块改变看法的话，她也有可能在回家的路上补仓。

她甚至为我想出了一个计策。她说拼图中的最后一块才是公司自己说的话。她说如果能把她在交易和经纪方面的研究情报，同公司在会议和一对一谈话（即与个人投资者的私下会晤）中透露的信息结合起来，我们就能保持每天赚一到两点。如果我能找到一家对自己的前景比她的分析师队伍更乐观的公司，我们就可以靠对上涨和下跌的预测赚很多钱。

起初，我们两个人都不愿意让别人知道我们有共同利益。我们会在大厅里互相传递写有对华尔街的研究的小纸条。不过我们一直保密，因为拉坦佐不喜欢他的柜台上的女人和男人过于接近。这些女人是属于一个俱乐部的，属于他的俱乐部，他不希望流浪猫混进来。

从一开始，我和凯伦的关系就对我大有裨益。现在我能把公司看得更清楚，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

明白它们在说什么，然后利用凯伦的关系网形成我自己的想法。不久，我就在我的小纸条上建议在办公室以外讨论我们的合作。我们的关系始于生意，而让我们两个从生意模式中跳出来，可不是一件像我想象得那么容易的事。我们第一次约会的时候，当我们在第36街处横穿第3大街，要去里约·格兰德餐厅享受一下墨西哥烹饪时，我说我有事情想对她说。“什么？”她问。“你觉得康柏现在怎么样？”我问。没想到她一点儿都没停顿，“会涨到30美元。”这可是比较大的涨幅，康柏当时只有26美元一股。然后我问天腾电脑18美元一股怎么样。“我会做空直到15美元。”等走到我们的桌旁时，我想我知道要娶谁了。我很自信，向她求婚。她毫不迟疑。我们是天生一对，年内我们就订婚了。

从那以后，我们就成了搭档，整天从我们各自效力的基金给对方打电话。我们相互扶持，尤其是在我的基金的合伙创始人再也无法忍受市场的波动回到高盛，丢下我一个人应付市场，当然还因为我对凯伦的依赖（克拉默利维合伙人公司很快变为克拉默合伙人公司）。那个漫长的夏季之后，凯伦决定离开斯坦哈特到另外一家基金工作，但是我们都认为，即使是在我们约会的时候，我们也应该有机会在一起工作，并用凯伦概括的方法赚钱。9月，我的基金扭转了4月的亏损局面，还略有盈余。那一年市场整体走高了18%，但是其中大部分上扬发生在我于4月开始交易之前。

但是，1987年10月的时候，情况就不那么妙了。很多股票前两三年的盈余都开始消失，分析师的建议都不灵了。在一天结束的时候，卖家数量总是大大超过买家，市场收盘价大大低于开盘价。市场对我来说变得太疯狂、太奇怪、太失控了，我根本没法赚钱，这是我开始选股生涯以来第一次出现这种情况。凯伦在她新到的那家公司也注意到这一点了，那家公司已经开始每天损失几百万美元，因为他们持有大量资本成长型股票，就是这些股票首先遭到打击。但是那家基金不听从她认为市场就要崩溃的观点。她坚持让我卖掉所有股票，我必须采取极端行动。那年10月10日，凯伦和迈克尔·斯坦哈特进行了一次会晤（她在8月刚离开他，但还和他经常保持联络），告诉他她对市场的担忧。她让我和她一起去。“我想我们要崩溃了。”她对迈克尔说。然而他却非常乐观，一改他平常悲观的作风。不过他相信她作为经纪人的判断力，他说如果她认为是这样，并且我也这样认为的话，那么我们就应该完全变现，持有100%的现金。这在当时是一种前所未见的策略，就因为你不喜欢市场而卖掉所有股票。

市场从2 800点降到2 400点的时候，凯伦更加坚信市场还会跌得更惨，比我们中的任何人见过的都惨。很快我就完全持有现金了，是凯伦每天下午打电话

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来催促我多卖掉一些，尽管市场已经很疲软了。她坚持我把所有头寸都变现，她肯定这些股票都会跌得更低。同时她坚持让我再做一些逆市交易，尽管我指出全部变现已经是很大的逆市举动了。于是我们卖空了一些制药和废品处理股票，在赌它们下跌上下了大注。在崩盘前的一个星期，也是有史以来股市最糟糕的一个星期，我从这些空头交易上赚了一大笔钱。当时大部分的分析师都非常乐观，纷纷告诉他们的客户这只不过是一次可利用的下滑，人们应该买进股票，这样在他们预期的下一个星期出现的大反弹中就能赚钱。我给凯伦打了电话。绝不能这样做，她那个星期五说。当天市场又下降了100点，道琼斯指数跌至2 200点。“星期一就会崩盘。会跌得很厉害。”她向那个周末参加埃利奥特·斯皮策（Eliot Spitzer）与西尔达·沃尔（Silda Wahl）的婚礼的每一个人重复她的预言。埃利奥特·斯皮策是我的朋友，也是我在哈佛法学院的同学，现在是纽约的首席检察官。你可能会认为，凯伦的预言就像一种凡人说出来的圣言，就像那些过去20年里通常认为只有领袖才会发出的伟大号召一样。

星期一股市下跌了508点，成为历史上单日最大跌幅，而我的基金已经完全变现。这是我下得最好的一注。我的合伙人一直不知道我是如何知道要这样干的，现在我可以毫不犹豫地说出来，如果不是有我的未婚妻，我的公司不可能逃过那次崩盘。相反，我们一举成名，成为在1987年大崩盘里采取完美的持有策略的出名的对冲基金，我们再也不需要想什么办法来吸引投资了。事实上，我们不得不严格控制投资者，才不会造成资金过度。从那以后，如果有谁想加入我的基金的话，就像加入什么精英乡村俱乐部一样，必须由一名现有合伙人介绍。只有这样，我们才能控制流入基金的现金流。这也是接下来的14年里，我们的基金扣除全部费用之后，年复合收益率达到24%的重要原因之一。

崩盘4个星期后，我请求凯伦嫁给我。一场办公室罗曼史演绎出我这个32岁的老单身汉所不能想象的结果：订婚。我们将在一年后结婚，马蒂·佩瑞茨，这个在我的职业生涯中给我最大帮助同时也是我最亲密朋友的人，是我的伴郎。

1988年2月，凯伦加入克拉默合伙人公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

CONFESSIONS OF A STREET ADDICT

第四章

建立对冲基金

我和凯伦并肩作战，每个人拥有公司50%的股份。公司业绩在我们的默契和预见性战术中不断爬升。我们的第一个孩子就要出生了，培养一个接班人代替凯伦的工作成为当务之急……实习生杰夫·伯科维茨出现了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

克拉默公司经历了很糟糕的1988年和1989年。然后，1990年，伊拉克入侵科威特，市场又开始出现波动。从伊拉克入侵科威特后的市场崩溃开始，凯伦对股票变得极其消极。她一直做空，认为每一只股票都会下跌，尤其是金融股和零售股。尽管她称自己是搞技术分析的，就是说她分析图表，并根据以往市场的行为预测未来走向，但实际上她比大多数搞技术面的人都更受明显的基本事件的影响。例如，她对银行那么悲观，是因为她亲眼看到我们所在的布鲁克林社区里的中小金融联合会纷纷关闭；她不看好戴顿哈德逊（Dayton Hudsons）、梅斯（Mays）和百事佳[①]（Best Buys）是因为她发现购物中心顾客寥寥。

现在我们并肩作战，每人拥有克拉默公司50%的股份，她悲观的想法与我不谋而合。她讨厌的股票我也讨厌。指数由3 100点跌到2 300点的时候，我更加悲观起来，担心美国再也不可能从这次下滑中走出来了。我想我们在经历经济衰退和通货膨胀的考验；银行系统摇摇欲坠；预算赤字迅速恶化。如果再加上伊拉克对世界经济的破坏，我认为我们所面对的市场会出现和1987年大崩盘一样的低谷。

凯伦不关心导致市场达到不同水平的理论原因，她关心是什么驱使人们买卖股票，她从本能的角度理解市场。如果你能告诉她什么让人们感觉更好，什么让人们心情变好，她就能告诉你市场会是什么走向。她能够预计出现的更高价格，因为她在管理庞大资金的公司工作过。凯伦知道，真正的大钱是人的心理。它就像猛兽一般，一旦被利好事件释放出来，它就想买眼前的任何股票。这头猛兽不在乎股票到过什么价位，也不在乎涨了多少，它只是想买。

我们的悲观策略一直延续到1990年底，在市场不景气的情况下，我们的悲观却给我们带来好结果。我仍然坚持认为基本面还在恶化，我们应该坚持做空策略，保持低调，尤其是对零售股，而凯伦不同意。她在12月的最后几周里把

---

① 这3家公司都是大型零售商。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们的空头都结清了。我由于看到负面数据想再做空头的时候，她却坚持要在办公室没完没了地玩21点和金拉米牌[①]。当我敦促她买看跌期权，或者采取别的逆市策略的时候，她却拿起电话，开始定购假日商品。

最终，她再也不能忍受我的唠叨了，便为我们预订了美属维尔京群岛上圣约翰岛的凯悦酒店，只问了我认为美国什么时候会进攻伊拉克，因为总统已经表明美国做好了进攻的准备。我告诉她很可能是1月15日，于是她预订了14日返回纽约的机票。“这样我们就有足够的时间买进了。”她说。“为什么我们要买进？”我问，对她无视全球市场一片低迷很生气。

她说，因为我们会打赢这场战争，并且是以很小的伤亡为代价。这会让一切发生改变，她说。我提醒她目前的衰退、失业和摇摇欲坠的银行系统不容人乐观。

她都懒得回答。她也不看那些技术图表了，它们都表现出疯狂的下跌势头。这些也会被战争改变的，她说。

我们从圣约翰岛回来的时候，轰炸开始了。凯伦借了很多钱来买一切能买的股票。我目瞪口呆地坐在一边。的确如凯伦所料，几个星期后，消费者又冲了回来，几年来他们的感觉从未这么好过。虽然石油价格一蹶不振，银行也可以利用美联储发布的更低利率重编他们的资产负债表，市场却没有受到影响。股市开始了历史上一次意义重大的反弹，同时，经济开始了和平时代最长久的繁荣。在这次反弹中，我们为克拉默公司的合伙人赚了几千万美元。

1990年底，我们得知我们要有小孩子了，我们会有一个真正的家庭。我们在布鲁克林高地有一间半卧室，将来，在希克斯街拐角处的这个家很快会被占满了。对凯伦来说，这意味着退休，于是她立即着手培养她的交易工作的接班人。我没有听从她的建议，选择了一个费城来的同乡，塞思·托比亚斯（Seth Tobias），他是一个非常执著于和我们做生意的经纪人。凯伦不信任塞思，可是我知道我需要一个有干劲的人来为我做那些佣金业务，这样我们才能继续接到那些重要的电话。接下来的7个月里，她训练塞思如何做好这项工作。同时她也开始为7月份孩子的出生做准备，我们都觉得塞思到时候一定可以准备好接手。他当然准备好了；事实上他准备得太好了，以至于有一天他进来对她说他找到了一份新工作。“哈，”我妻子问，“给谁干？”塞思回答说他要去为马克·霍华德，就是凯伦原来的老板，7年前离开斯坦哈特的那个人，凯伦顿时勃然大怒。

---

① 一种双人牌戏。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

她让他立即出去。"我们会装好你的东西，然后把它们扔出去。"她边说边把他拉到门口。

这让我很难堪，他是我提拔的人，而我的妻子是正确的。她转过来对我说，现在退休是不可能了。她留下来继续工作，一直工作到1991年7月12日，当时她正在同美林做一笔很大的柜台交易，突然小生命出世了。赛茜出生后，凯伦在家里休息了4个月，然后不得已又回来工作，不过也开始更加正式地建立一个业务班子，这样在我们第二个孩子出生的时候，她就再也不用回到克拉默公司工作了。

接下来的一两年日子过得很平静。我整天研究各种公司，我的妻子负责交易，而我的公司也逐渐壮大。凯伦聘用了一些交易员和一个研究主管，一个她在业内认识了多年的资深的家伙。1992年，我从哥伦比亚大学商学院招了一个暑期助理，名叫杰夫·伯科维茨（Jeff Berkowitz)，他本科时念过沃顿商学院。他很快就上手了，表现出非凡的才华，暑期结束的时候，我解雇了原来的研究主管，任命杰夫接替他，并与哥伦比亚商学院联络，准许他利用夜间和周五时间完成他的学业。

就在那时我们开创了短线投资赚钱的全新模式，每天都能赚钱，同时也进行获得长期资本盈利的投资。我们的办法就是找出什么将会火暴，人们接下来将会热炒什么。我们就买要热炒的股票，做多这些股票，然后和分析师闲聊我们看到和听到的正面信息；或者当我们做空股票的时候，就和分析师们谈负面的消息。我们总能把握上涨和下跌的变化，因为，你可能会说我们玩世不恭，但我们知道华尔街就是一台推销机器。我们发现分析师们的存在就是为了推销股票，尤其是那些他们自己的公司公开购买的股票，以便抬高这些股票的价格。有时候他们抬高股价是为了能够为增发做承销；有时候是为了获得融资业务，比如债务安排或者可转换债券；有时候，嗨，因为他们的工作就是抬高股价。这就是他们干的活儿。

1992年底的时候我们已经形成了一套做法：我妻子挑选出从技术角度看将要上涨的股票，或者她对股票买卖进行跟踪，找出那些供给快被吸干的股票。然后她会列出一些会迅速对利好消息作出反应的股票。杰夫则给那些公司打电话，努力发现一些我们可以利用的好消息。我则给分析师们打电话，看看他们有没有听到什么消息。如果我们找到技术上将要大幅上涨或者供给已被吸干的股票，并且杰夫在发行股票的公司发现一些利好消息，而我知道分析师们对这些利好消息一无所知，我们就会大量购买看涨期权和普通股，然后把利好消息

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

透露给我们最喜欢的热衷于这只股票的分析师，于是他们就可以开始推销了。这样股票就被炒热了，我们就可以把头寸都变现，获得可观的利润。

要想让这一切顺利进行，我们必须给每一个想得到某些股票的公司和各种产业的分析师打几百个电话。我们坐在那儿，为了美元而打电话，直到我们得到确定的消息；同时我妻子每天做交易，以赚取日常办公经费。我无法形容那些日子是多么令人愉快。就是从那时开始，我每天做几百次交易，这样我就能向经纪人和分析师支付足够的佣金，让他们愿意给我打电话。也是从那时开始，我每天清晨5点就上班，因为要完成每天的任务，要保持对所有产业的了解，我每天必须读半米多厚的年报和研究资料。

每天晚上我们和华尔街人士一起出去谈论股票市场。我的生活中除了股票还是股票。我的目标是熟悉每一只股票，这样的话，如果我的妻子说“菲道[①]（Phelps Dodge）现在看上去不错”，我会知道最重要的四位铜业分析师是谁，并且立即打电话找到他们，因为我的妻子跟他们所在的公司做过交易。我简直不能相信，杰夫和各家公司很快发展了客户关系。凭借我们的信息网和他的干劲，没有一位首席执行官或者首席财务官是他不能在几分钟内联系上的。在他加盟的第二年，差不多每个工业板块和科技公司的股票都下跌了一到两点，这些首席官们都打电话给杰夫，问他是怎么回事。凯伦会向10个交易柜台核实是否有大的卖家，我则向分析师们询问是否有人发布任何不利的言论，得到答复以后我们又会迅速掌握局面。这就是我们每天的功课，为了了解公司情况而做的日常调查。我们不想凭主观臆断做事。

在“沉默时期”我们不用打电话，“沉默时期”是指每个季度的最后4周，这段时间公司不能透露任何消息，否则他们就放弃了这个季度，并且根据证券交易委员会的规定把我们变成了“内部人”，而“内部人”是不能交易该公司的股票的。不打电话的时候我们是在发财了。随着时间的推移，我们列出了一份我们信赖的首席执行官的名单，你绝对可以放心他们会渡过难关，我们真的为他们倾倒，无论他们是来自哪个行业。事实反复证明，好的首席执行官会立即把他们的股票从垂直下跌中拯救出来。难以胜任的首席执行官认为自己是股市的无助的受害者，好的首席执行官会集中注意力考虑我们为他们找出的问题。难以胜任的首席执行官常常表现得无能为力，认为困难就是无法改变的事实。我们还发现有一类首席执行官把发行股票看做理所当然的事，他们关心股东和

---

① 全球顶尖铜矿开采商。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

股东价值。他们具有太强的竞争意识，不喜欢任何对他们的公司进行批评的人，把任何关于他们股票的评论看做是针对他们个人。那些对股市超然处之而不是把它当做生死考验的人，或者不在乎股票下跌一两点的人，我们会单独挑选出来，记为“可做空”，就是说如果我们有关于他们股票的负面消息的时候，可以放心地做空这些股票，不必担心它们的评级被突然提高或者价格突然上涨。

这是一种完美的方法，直到今天仍然奏效。它利用了一直以来股票盈利最大的决定因素，而它却不为华尔街绝大部分的分析师所见，因为他们“严格”的方法论捆住了他们的手脚，使他们只知道寻找统计意义上“便宜”的股票，而这些本来是不需要我们关心的。我们喜欢股票被炒作，喜欢既能掌握他们的公司又能掌握他们的股票的首席执行官。这些结合起来为我的基金带来了惊人的利润，我们默默地壮大着。我们不懈地工作，仍然想保持夫妻开店的模式，靠最少的人赚最多的钱，并且我想好好享受与妻子和杰夫一起工作的日子。

我们做生意的强度超出了一般人能够忍受的程度。我从未发现有哪家公司像我们一样工作，给公司、分析师、同行打几百个电话，不断造访公司，支付大量佣金以获得我们需要的交易机会。我们是我所知道的唯一一家努力在上班的每一个小时都赚钱的公司。我们痛恨赔钱，所以经常离开办公桌，每小时检查一遍手里的头寸。我妻子会一边撕头寸表，一边用一种让我们发疯的严厉语调说话。“美铝，我们为什么要做多？”“伯利恒钢铁，是怎么交易的？”“克莱斯勒，有什么消息？”“迪恩食品（Dean Foods），我们为什么要持有？”每一次我们都必须回答为什么我们看中那些股票。我妻子称这为“信念修炼”法，它迫使我们关注每个小时里股票发生的变化。如果股票下跌了半美元，她就会逼问我们；或者她会说，如果我们找不到股票下跌了0.5点的进一步原因，她就会不经过我们直接把头寸卖掉，除非我们能发现新的信息。我们经常为了搞清为什么一只股票会上涨或下跌而反复给人们打电话，就为了让凯伦满意，保住我们的头寸。杰夫和我都害怕这种逼问，但它却使我们免遭较大的损失，并且给了我们必要的信心，能够一直保持多头头寸而不管股市整体情况如何。它也使我们避免持有过多的头寸，因为没人能经受得住凯伦的盘问，除非他真的喜欢那只股票。每次离开办公桌的时候，我们都汗流浃背。有时凯伦会威胁卖掉某只股票，仅仅因为我们疏于向某人查实。有时她卖股票又是因为她不喜欢它的“行为”方式，我们不得不大声嚷嚷着让她买回来。

凯伦厉害的言辞和卖掉我们的头寸给我们带来的尴尬迫使我们像蜜蜂一样勤劳，但同时，赚的钱也超出了我的想象。我们容不得犯一点儿错。你要是赔

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了钱，凯伦就会拿出纸牌，边检查投资组合边玩单人纸牌游戏。如果她认为你干得很糟糕，或者不够努力，就会拿出她的兰生[1]（Lands'End）和金斯曼[2]（Kinsman）的购物目录下订单，而不是下我们想让她下的订单。要是她真认为我们不知道自己在干什么，她会趁我们去洗手间的时候卖掉我们的头寸。直到一天结束她更新头寸表的时候，我们才会发觉她背后所做的交易。这真丢人，我都不敢上卫生间。我们的模式，我们的经营方式是如此的严格和苛刻，使我们总能够抓住那些我们相信不会被首席执行官搞砸的股票；要是股票被他们搞砸的话，我们受到的惩罚将是严酷的。我不想太难堪，但愿我能在妻子刨根问底的逼问中令她满意。不然的话，妻子的责骂会很猛烈——无情、刻毒、严酷而强烈，却又似极乐世界般令人向往。

到底会有多猛烈？就拿1994年5月17日我们的第二个孩子埃玛出生那一次说吧。那一年美联储大幅紧缩银根。我们觉得唯一能赚钱的策略就是做空，因为作为对美联储紧缩银根的反应，股票最终会下跌。每一次美联储发布紧缩政策的时候，如果有一点儿迹象表明紧缩政策将要过去，股市将要上涨，我们就会欣喜若狂。

我一直想在我妻子分娩的时候把头寸都结清，但是我们不能。几周前我就有预感市场会恰好在凯伦生产的时候大幅反弹，但是对她这样一个交易狂来说这种预感太可笑了。凯伦本来应该在美联储会议的前一周生孩子。可是一天天过去了，什么也没有发生，我的预感越来越像要实现了。

最后，5月17日，医生开始为凯伦引产。5月17日凌晨2点11分，婴儿出世了。就在2点12分，杰夫打了我的手机，他的声音听起来很慌乱，而我正在协助医生把孩子哄出来。他说他不知道该怎么办，美联储提高了利率，股市猛涨，我们的空头头寸正在要我们的命。我说现在不是谈这个的时候。他说当然不是，可我们总得想想办法。医生看着我问我出了什么岔子。然后凯伦看着我问我出了什么岔子。唯一没有问我出了什么岔子的人是埃玛，这个小家伙是在我和杰夫处理我们持有的美铝和陶氏化学公司（Dow Chemical）空头的问题时突然蹦出来的。我告诉凯伦，我和杰夫在电话里谈美联储提高利率的事，我们有麻烦了。接生的医生转向我，问："嗨，利率涨到多少了？"我正准备回答他的时候，凯伦大喊起来："我简直不敢相信。我刚刚生了一个孩子，你们这帮小丑却站在一

① 全球最大的服装邮购企业。——译者注

② 一家邮购公司。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

边谈股市？告诉杰夫自己想办法。”杰夫在电话里听到了，于是挂了电话。事情已经搞砸了。我向她深深地表示歉意，可是凯伦怒火中烧。“你最好搞清楚，”她说，“有些场合你是不应该谈股市的。现在就是这种场合。”

我只能摇头。上次是我母亲去世，现在是埃玛出生，我总是犯错误。我还是没搞明白到底什么时候谈论股市才会不犯错误。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

CONFESSIONS OF A STREET ADDICT

第五章

《财智月刊》*

做基金经理之余，我一直没有放弃写作。当有人邀请我协办股票和财经类杂志《财智月刊》时，我欣然答应了，然而，又一场风波向我袭来，几乎让我身受牢狱之苦……

* 《财智月刊》（*Smart Money*），美国道琼斯公司旗下的一家财经刊物。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到1994年底，我们是盈利的，虽然市场出现了一些逆转，比如有些对冲基金被击跨了，墨西哥的金融系统也出现了危机，橘县的地方财政也由于对衍生工具使用不当而遭到毁灭性的打击。我们从来不用这些衍生工具，因为它们纯粹是对利率动向的异想天开式的赌博，并且它们通常大量使用财务杠杆，就是说从经纪人处借入头寸。我们一般只买股票、期权和债券，业务单纯，这使我们不至于像很多别的对冲基金那样，从创业起就业务过杂，最终因招架不住而失败。

尽管业绩不错，对冲基金对我而言却今非昔比了：它不再有任何意义，因为自从埃玛出生后，凯伦就不来工作了。凯伦为公司做了那么多——办公室管理、招聘、解聘、管理复杂的销售网和交易关系，当然，还有每天发现赚钱的机会，这是来自她特殊的发现机密的能力。简单点儿说，没有人能够每天都把经纪人研究的单个股票的电话与大机构对股票的供求信息联系起来，并且想出好的交易点子。凯伦退休后，我们不得不找5个人来接替她的工作：一个办公室经理、两个交易员、一个交易助理和一个研究助理。我们从一家美妙的赚钱的夫妻公司转变为一家有薪水册、人事问题和面临一年一度的难题“我们必须照顾员工的福利”的公司。我们再也不能想把公司搬到哪儿就搬到哪儿。我们再也不能在周四和周五到巴克斯县的农场去做交易，因为这样有太多的员工被落在纽约的办公室里。对我而言，没有了凯伦，我们就像别的对冲基金一样，我强烈地感到少了什么。这不再是一份事业，而只是工作。

凯伦亲手挑选了一个值得信赖的继任者，他曾是雷曼兄弟公司和高盛的交易员。他可以完成我让他做的任何交易，但是说到成功地做到每天都赚钱的话，他缺乏凯伦那种创造力。凯伦在的时候，我不需要在股票交易方面说或者做很多事情。我和凯伦会说好需要做什么，然后我什么别的也不需要再告诉她，像找哪个经纪人，我们能接受什么价位，或者我们必须在什么时候完成交易，这都不用我操心。对于交易那一套她比我明白得多。而这个新的交易员接手以后，我必须关注每一笔交易。我得进行更多的谈判，很多时候我甚至得亲自拿起电

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

话把交易给做了，而不是给我的交易台下命令，因为我对于现在做交易的方式很不满意。

我们通过买卖股票赚的钱也不如凯伦在的时候多了。凯伦在的时候，我总是想做得更好，获得更好的价钱，多省一点儿钱，而且我一心不放过赚钱的机会，即使这意味着得花更多的时间去关注实际交易的进行，而不是想赚钱的策略。做交易是有很大的压力的，因为你不是简简单单地在买卖几十万的股票时下个单而已。你要权衡利弊，你要讨价还价。总有事情发生，像爆出的关于股票（上涨、下跌、收益）或者宏观形势的新闻，比如美联储或者财政部的行动，或者干脆就是立即让你手头的工作完全见鬼的新闻。凯伦让这一切都变得那么容易，从而使我完全不知道做一宗大买卖是那么令人紧张和疲倦。你得保持警惕，要有能力在交易台那帮人想敲你一笔或者欺骗你的时候立即察觉。

没人敢对凯伦耍花招。我总觉得我们从经纪人那里受到的待遇和那些最大、最有势力的公司是一样的，像富达、简纳斯资本集团（Janus）和景顺投资(Invesco)。她知道如何用慷慨的佣金来酬谢那些人提供的有价值的投资信息；她知道如何运筹帷幄，一旦她觉得某家公司出卖了我们或者欺骗了我们，马上就会终止和他们的交易关系。而现在，我觉得我们没有从日常付出去的几百万佣金里赚回足够的好处。最重要的是，交易一直是公司的主要利润来源。凯伦有她自己的损益表；我们总是跟踪记录谁在赚钱，谁对某一笔头寸负责，因为如果由全体而不是单个人对所有的事情负责的话，奖惩就无从谈起了。

这一切都改变了。在原来那位交易台主管的主持之下，我还得为交易的事操不少心。凯伦偶尔也去看一看运作是否顺利，但她的心再也不在上面了。她说她不明白，既然我们已经成功经营了这么多年，还有什么必要我们两个人都工作。她要奢侈地享受生活。她忙于为我们找一个安家的城镇，因为我们最大的孩子要上学了。我们都热衷于公立学校，最终我们选择了新泽西的萨米特，既方便孩子上学，离我们的办公室也很近。

我建立对冲基金的同时，一直没有放弃写作。我渴望有一份自己的公司通讯，告诉人们我的想法，因为从1991年市场转好开始，我便想投资于美国制造业板块，而这是过去10年里我一直故意避开的板块。20世纪80年代大部分时候，我认为只能投资于安全的板块：制药、食品、电影。我钟爱菲利浦莫里斯[①]

① 世界烟草巨头之一。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（Philip Morris）、亨氏和金佰利-克拉克（Kimberly-Clark）。这主要是出于对日本的恐惧。我知道现在人们很难记起当初日本人是多么强大。现在他们像一群倒霉的老伙计、破产的艺术家，顶多是初级的资本家。但是，在20世纪90年代初的时候，我开始从我研究的那些公司赚钱，不管是技术类、航天类、金融类还是老的硬件公司。有10年的时间，我们输给了日本公司，他们买走我们的股份，收购我们的公司，占领我们的市场，把我们赶出能赚钱的行业。

甚至到了我觉得持有亨氏比持有英特尔还安全的地步，因为那时英特尔可能不会成为一个重要的半导体公司，而三菱牌番茄酱倒有可能被抹在我们的面包上。也就是在这期间——那时我们的孩子还没有出世，我有时间访问各行各业的公司，我看见了美国制造业的复活。开始只是一些小小的前奏。卡特彼勒（Caterpillar）购买了小松（Komatsu）的一小部分股份。英特尔开发出了286。太阳微系统公司（Sun Microsystems）的工作站突然出现在交易大厅的交易台上。应用材料公司（Applied Materials）赢得了几份半导体合同。可是到了20世纪80年代末，我对美国制造业的前景非常肯定，如此肯定，以至于我跑到查理·罗斯（Charlie Rose）在美国公共电视网（PBS）的电视节目上，建议人们在38 000点的时候做空日经指数，在3 000点的时候买进道琼斯指数，并且持续这一策略直到出现相反的情形（我的观点现在仍没有改变，并且最近就出现了这种相反的情形）。我狂热地写下我的观点。我为《新共和党人》写了几篇讲美国制造业复苏的文章，我还是几份法律期刊的每周专栏作家，可我还是无处发表工业公司将经历几年的复苏时期的看法。

这也是为什么当《财智月刊》——一份报道股票和个人财经方面的新观点的杂志找我协助创办的时候，我觉得正合我意。我同吉姆·斯图尔特和当时《华尔街日报》的头版编辑史蒂夫·斯沃茨（Steve Swartz）一道，开始全面改变对股市进行报道的方法。他们，还有诺曼·皮埃尔斯坦（Norm Pearlstine），想要一个地地道道的基金经理来写文章。他们不想要“据基金经理说”，他们也不想要专访。他们想让我和他们在同一条战壕里，写我在买什么卖什么。这还从来没有人做过，它看上去像是世界上最令人兴奋的工作：一个像政治评论员一样的市场评论员，表明立场并以书面形式为之辩护。我要把我怎么赚钱的说出来了。

我兴奋得不能再兴奋了。一个同时当撰稿人和交易者的机会。我终于有机会发表美国技术就要卷土重来以及一场声势浩大的牛市就要来临的观点。在那时，创办一份这一类的杂志的想法是可笑的。《金钱》杂志在个人财经类杂志中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

占统治地位，而任何《金钱》漏掉的东西，《基普林格》[①]（*Kiplinger's*）都有了。不过我知道他们不堪一击，因为这两份杂志只会翻过来覆过去地写如何拿到4.7万美元的退休金，他们接受任何时下流行的陈旧想法。而我愿意办这份杂志的动机比我装出来的还要大。我一直怪弗兰克·拉里，我在《洛杉矶先驱观察家报》时的编辑，因为当我在洛杉矶的那段困难日子里，他毫无怜悯之心地对待我。14年后，他不知怎么当上了《金钱》的编辑。好吧，我是那种记仇的人。现在，我要用《财智月刊》让他出丑，让他知道谁才是更棒的新闻人。我喜欢这个机会。

前面已经形容过，我自己的工作已经变成了令人讨厌的苦差事，因为我不得不花大量的时间操心公司的运作，而不是发掘好的股票，而后者才是我真正想做的。那一年我总算找到了安慰，不是来自于我的基金的业绩，而是来自于我为《财智月刊》进行的向别人解释股票市场的写作。这份杂志获得了巨大的成功，而我为成为它的一部分感到高兴。可是到了1995年初，我的写作生涯遭遇了一件到现在我都还不能接受的事情，它永远地改变了人们对我的看法。我卷入了一桩交易丑闻，它影响了《财智月刊》，影响了我的基金管理公司，影响了差不多我生活的一切。我写了一篇文章，在其中不恰当地透露了我持有的股票，这使得直接监管我的基金的那家机构（证券交易委员会）很不舒服，因为证券交易委员会的宗旨是，要谈论股票，恰当的信息披露是第一位的。我完全是在不经意中披露我的股票的。那时我已经为我的《打破常规的智慧》（*Unconventional Wisdom*）专栏写了3年稿子，我们对于持有的头寸的披露一直很随意。这也正是丑闻的关键所在。

1994年末，《财智月刊》的编辑史蒂夫·斯沃茨让我写一篇关于小型资本市场的文章，我喜欢写这种文章，因为华尔街很少有这方面的研究。于是我写了一篇关于我在年底大量购买的4只“孤儿”股票的文章。它们都是袖珍股，我认为它们有价值是因为它们还没有被庄家炒作过。选择这几只股票来写实在是不聪明。你永远也不该写容易受到你的文章影响的袖珍股；这事关职业道德。可是真正使我遭殃的是，《财智月刊》本来应该在文章结尾附上一个小栏，注明“克拉默公司持有这几只股票的大量头寸”，而它却没有这样做。在文章中写“我爱这几只股票”以及我一直在买它们本来是无关紧要的，但是证券交易委员会有不成文的规定，那就是基金经理在他们写的文章的结尾必须注明他们的头

① 美国著名个人财经杂志。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

寸，尤其当头寸达到“应该报告”的程度时，也就是高于5%时，比如我当时持有的那4只股票的头寸。政府不喜欢有谁在文章中大说他自己持有的股票的好话，却不让公众知道他自己就可以从文章导致的股价上涨中获利。这样我就违反了出版商与政府之间的不成文的协议（作为一个同时靠做买卖股票生意来糊口的撰稿人，我在出版界算是一个异类）。而且，更糟糕的是，我敢肯定，有人会认为我在利用我的便利，把股价推向一个高度，这样我就可以卖掉股票赚一大笔钱，尽管我实际上没有这种主观的故意。这意味着我耍了一个故意抬高股价再卖出的阴谋，根据联邦法律，这是一种犯罪，就是说推销商故意吹捧股票，再加上天花乱坠的宣传，把手里的头寸卖给那些无心防备的买主（想想安然①）。只要我在高价时卖出股票，政府肯定会起诉我，可是我没有卖。

所有这4只股票，价位本来为一位数，就在杂志大量发行的前几天涨了30%~50%，这就是说不管谁先买到杂志，肯定会蜂拥而至购买这几只股票。开始，我还为自己明显能如此影响股价而沾沾自喜。我想，乖乖，你能相信吗，我在《财智月刊》1995年2月的那一期的那篇小小的文章，让我写的4只股票的价格都上涨了。真的是我的小专栏让史密斯环境公司（Smith Environmental）和霍根系统公司（Hogan Systems）上涨的吗？是我的《打破常规的智慧》推动了几年来毫无作为的UFPT和力山工业（Rexon）的股价吗？在写了6年关于股票市场的几百篇文章之后，我终于成为一个能影响股票市场的人了吗？我不知道是该对我的专栏对市场的影响力感到自豪，或者该为谁都知道会很快下跌的股票付出荒唐的高价感到尴尬，还是该为由于隐藏持有的头寸并抬高股价从中牟利而可能受到的指控感到担心。

我立即打电话给斯沃茨，告诉他我的专栏文章使股价上涨了，说不定道琼斯的某个记者会给我打电话，这样我就可以说：“嗨，别太当回事，这阵风潮过去之后它们就会跌下来的。”史蒂夫也觉得这很好笑，不过他不认为一定会有麻烦。我告诉了他我的种种担心。他向道琼斯的朋友打听了一下，告诉我说他们那儿根本没人觉得我在股价上涨中起了什么作用。他们一定觉得我是个自大狂，过高地估计了自己专栏的力量。

不管怎么说，这些编辑没一个明白我为什么那么担心自己使得股价上涨。可是，我越想着这些股票涨得如何，就越为读者多付的价钱感到不安。更重要的是，我现在面临一个严重的两难境地：要是股价保持在高位，而我试图卖掉，

① 安然公司因大规模财务欺诈，于2001年12月破产。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公众不会饶过我；要是股票下跌了，而我又没有在高位的时候出手，我那帮由我代理投资的合伙人不会饶过我。我知道这些文章背后的事情是使人备受煎熬的。

在道琼斯没人想对这几只股票做些更正报道的时候，我采取了自己的下一步行动——给我的律师布鲁斯·拜伦博依姆（Bruce Birenboim）打电话，他是宝维斯律师事务所（Paul Weiss）的合伙人。我告诉他，我持有的股票因为我写的一篇文章涨了几百美元。这对于一家两亿美元的基金来说不是个大数字，但也不可小看。我该怎么办？那些以高价买进，几天后却以低价卖出的人该怎么办？

布鲁斯是世界上最棒的律师，他甚至能感觉到从另一个星球上来的麻烦，他让我立即到他的办公室谈谈这篇文章。不像道琼斯的那些人，他知道会有一场轩然大波，并且这篇文章会受到调查。我和道琼斯的合同是他帮我谈的，在这份合同中有使我免受任何抬价指控的重重保护条款，而他首先想知道的是，为什么在文章结尾没有加上旨在表明我持有文中写的那些股票的声明。我告诉他我不知道，我们一直对这个很马虎。"噢，这下可好了，"布鲁斯用他惯用的讽刺口吻说，"真不错。干得好，吉姆。"

没有了那份声明的保护，他解释道，人们就会认为我在隐瞒头寸。我跟他说，要是你看了这篇文章，你会知道，很明显我是持有这些股票的。我还觉得我的合同可以保护我。他说，这根本无关紧要，关键是媒体会大大炒作一番的。他让我准备好迎接一场有关职业道德的大火，它即便不会要了我的命，起码也会让我焦头烂额。

我战战兢兢地离开了布鲁斯。心里想，天哪，从来没有人怀疑过我的职业道德。我是有名的童子军，从来没有违反过一条法律，也从来没有收到过违规停车的罚单，就连从图书馆借的书超过了借书期我都会辗转难眠。晚上回到家里，当我告诉妻子和孩子为我那篇愚蠢的文章做好最坏的准备时，我都不敢看他们的眼睛。几天过去了，什么也没有发生，我觉得我快成超级妄想狂了。生活一如既往。也许我真的多虑了？也许我真的平安无事了？

然后我接到了霍华德·库尔茨（Howard Kurtz）的电话，他是《华盛顿邮报》的记者。他说他在写一篇关于我是如何利用《财智月刊》的专栏让我自己变富的文章。噢，上帝，我心里想，我写作因为有乐趣，因为我喜欢，我从来没有从写作中赚过一毛钱。变富？因为我手中的几只股票涨了几天？这就叫变富？当然，我是很富有，但不是靠从中牟利的阴谋文章。我向他解释股票已经开始下跌了，我根本没有卖，而且自从我写作以来从来没有影响过股价。我说

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我后悔写小型资本市场，但不是我漏掉了文章结尾的声明。我说什么都没有用；他们已经磨刀霍霍了。我知道，库尔茨就是一心要用《财智月刊》的这篇文章把我弄成金融界的头号公敌，一个为了私利背叛读者的人，一个不是因为乐趣而是因为可以影响股价、赚取业绩、搜刮无辜公众而写作的人。

库尔茨的文章出现在《华盛顿邮报》1995年2月10日那一期的封面上，那天正好是我40岁生日。库尔茨用每一只“孤儿”股票的最高价来计算我从中牟取的利益，最后得出我的公司赚了200万美元。他在文章里含沙射影，还引用我们的竞争对手《基普林格》的一位高级编辑的话，说我卖了股票，用得来的钱买了几辆宝马，尽管他知道我根本没有卖掉股票。我怒火中烧。布鲁斯是对的。大火已经烧起来了，而我根本无力浇灭它，我甚至连一根浇花用的橡皮水管都找不着。

我知道，库尔茨的文章发表不久政府就要来找我了。这类文章的目的就是导致一次官方调查，我知道他们就要来调查我了。我还知道其他媒体肯定会跟着库尔茨一道攻击我。这种故事太有写头了：对冲基金经理利用撰稿专栏骗取读者的大量钱财。

虽然还是星期六的上午，我却给自己倒了一大杯威士忌，然后打电话给布鲁斯，给他读了那篇文章，歇斯底里地向他叫喊着我的种种可怕想法。好的律师就像精神病医生，一夜之间布鲁斯成了我的心理医生。我觉得自己完了，马上就要被押到故意抬高股价从中牟利的犯人的集中营，声名扫地。我会失去我的基金，失去我的房子，失去我的家庭。全都是因为那篇愚蠢的文章。布鲁斯对我很担心，于是他让亚瑟·里曼当天下午就给我打电话。里曼是著名的刑事律师，曾做过迈克尔·米尔肯[①]（Michael Milken）的辩护律师。他说这只是“小问题”，我没什么好担心的，公司会照顾我的。说得倒简单，我心里想，他是怎么给米尔肯辩护的？

下午慢慢过去，我越来越紧张，害怕噩梦的到来。在反复给布鲁斯打电话的间歇，我差不多把一整瓶尊尼获加都灌了下去。来一杯，给拜伦博依姆打个电话。再来一杯，再给拜伦博依姆打个电话。我就是这样度过我40岁生日那天的下午的。每一次我都向他长篇累牍地重复即将落在我身上的种种厄运，而每一次布鲁斯都试图安慰我，但是都没有用。

我妻子告诉我，为了让我不再想这件事，她和我的姐姐南，还有姐夫托

---

① 20世纪80年代的“垃圾债券大王”，因被指控做内幕交易而入狱。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

德·梅森（Todd Mason），一起为我安排了一顿晚宴。我觉得再也没有比这更糟的主意了。我不想离开屋子，我再也不想踏出这间屋子。我不想让任何人看到我。“他们会认为我是又一个伯斯基。”我不停地说。

她让我不要再无理取闹了，说一切都会过去的，甚至都没有人看过那篇文章，而且我们是一家人一起出去，用不着管那么多。她叫我马上就把酒瓶收起来。别喝得太多，她警告我。留点儿肚子给晚上，她不停地说。太晚了，我已经喝多了。

几个小时后我们到达曼哈顿中心的Gallagher's牛排餐厅的时候，我的情绪极其糟糕。我们走进这家餐厅的时候我都不敢看我姐姐的眼睛。她和她丈夫过去都是证券方面的律师，他们很清楚我害怕证券交易委员会，我也确实应该害怕。我知道的下一件事是，Gallagher's的店员让我们到楼上去，楼下已经没有位子了。我火了，怒气冲天，嚷嚷着要到别处去。我说我才不到楼上去。我想知道为什么我们会选了这么一家餐厅，在我如此倒霉的40岁生日这天居然让我到楼上用餐，只有失败者才会在那儿用餐。凯伦让我闭嘴，并带着我上楼。走到一半时，我转身要走。她抓住了我，硬把我拽进一个昏暗的房间。当灯点亮的时候，我所认识的每一位朋友同时喊出：“意想不到吧！”在吧台旁的人群旁边，有一幅巨大的《财智月刊》风格的封面，头条写着“克拉默的40岁：头发的故事”——因为我一直在掉头发。一看见它，我就想起了那篇关于“孤儿”股票的文章，眼泪一下涌了出来。这么多朋友聚在一起为我祝贺，这些朋友也都知道我的写作给我带来了大麻烦，我一下子控制不住了。

别的我记不太清楚了，只记得我开始喝“绝对完美”牌伏特加酒，又灌了五六杯，然后静静地坐了一会儿。我坐在马蒂和我妻子中间，吉姆·斯图尔特站到我的右边做主持人。每一位来宾轮流挖苦我。我大学的室友约翰·斯布里茨带来了一部电话，说这就是我大二和大三时朝他扔过的电话，他想知道还有没有人也被我扔过电话。房间里四分之三的手都举了起来。我记得吉姆·斯图尔特挖苦我是人们不由自主就会喜欢的人。等到我姐姐和父亲一道说我其实不是看上去那么怪的时候，我的脑子已经不清醒了。坐在我旁边的是马蒂·佩瑞茨，他也准备要发言。

就在这时，在我姐姐和马蒂的致辞之间，我开始吐起来。最初，我吐在自己的手上，试图遮住嘴。然后我吐在桌下，接着吐在了我自己的鞋子上。我一直问凯伦是不是大家都看见我吐了，我是不是看上去还不是很失态。后来我吐在了马蒂的裤子和凯伦的裙子上。终于，当主持人斯图尔特小歇一会儿的时候，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

凯伦把我拖到餐厅后面的楼梯间，在那里我狂吐起来，呕吐物一直顺着楼梯往下流。

凯伦说服美林的一个交易商吉米·曼夫雷多尼亚（Jimmy Manfredonia）把他的衬衫给我，因为他的衬衫跟我的很像。一个小时以后，我终于不再吐了，可是起码已经有六个人领略过我的呕吐物了。

生日快乐。

不管怎样，起码我清醒过来，听完了卢·盖里格（Lou Gehrig）的主题为“地球上最幸运的人”的演讲，然后被拽回了家，以免我还有什么丢人的举动。不过那天晚上倒可以作为我40年火线生涯的一个缩影。要不是被录了下来，那晚的情形我一点儿也不会记得，我真是烂醉如泥。我妻子花了6个月时间精心准备，一心想办成最棒的惊喜晚会，却被我面对将要来临的调查时的恐慌搞砸了。这都是为了什么？为了告诉别人股市是怎么一回事吗？为了写作带来的名声吗？究竟为了什么？

对吉姆·克拉默的跟踪报道于接下来的星期一，也就是1995年2月12日，拉开序幕。我写过几十篇文章抨击别人的职业道德，从共同基金经理到经纪人到财经记者。我从不隐藏我对华尔街我周围的那些事的轻蔑。就算是到处树敌，只要洁身自好，我就没什么好怕的。现在我确实做了错事，那些我抨击过的人，比如当时在CNBC财经频道工作的逍遥派骗子艺术家丹·多尔夫曼（Dan Dorfman），还有我的宿敌——在《财智月刊》的主要竞争者《金钱》杂志做编辑的弗兰克·拉里，正摩拳擦掌要好好给我上一课。除非你遭遇过这些媒体的轮番轰炸，否则你根本不会理解陷在这个由电视台和报刊组成的大榨汁机里的滋味。而我，就要经历这一切，尝遍各种花样。

我抨击多尔夫曼有几年了，在我的《财智月刊》专栏上，还有之前的《曼哈顿律师》（*Manhattan Lawyer*）上，这家伙是个声音嘶哑的报纸专栏作家和广播评论员。我抨击他是因为他吞仓、放烟雾然后清仓——这是华尔街上的说法：基金经理先大量买进股票，也就是“吞仓”，然后编造收购的谣言并让多尔夫曼来重复这些谣言，或者说在他的专栏里“放烟雾”，然后，当多尔夫曼将假收购计划公之于众的时候，基金经理们就可以“清仓”了。几年来，纽约的每一位对冲基金的交易员都知道，摆脱手中表现糟糕的股票最容易的办法就是打电话给多尔夫曼，告诉他可口可乐要买这家公司，或者埃克森正想吃进这只股票。我知道很多基金经理整年就靠买进劣质股票、购买该股票的看涨期权、放烟雾，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

然后把编造的故事透露给多尔夫曼，这样他们的股票就可以出手来赚钱。多尔夫曼每天都需要一个新故事，所以他是这些基金经理理所当然的猎物。我在很多场合反复写过不能相信多尔夫曼，因为他为对冲基金做肮脏交易。多尔夫曼后来丢掉了在《金钱》和CNBC财经频道的工作，就是因为他被普莱斯通信公司（PR）的一个人利用了，后者收受了大量贿赂向多尔夫曼吹捧一些股票。

现在多尔夫曼有机会报复了。我过完生日后的一个早上，他在CNBC的节目里要求对我进行调查。他说假如他干了我干过的事情，他就会进监狱。当然他会进监狱，他是专业撰稿人，而我是基金经理。如果一个专业撰稿人买了股票又大肆吹捧这只股票，他就会有麻烦，除非他被允许买股票。可是我的工作，道琼斯帝国的每一个人都知道，就是写我在买什么股票。这正是他们聘用我的原因，这就是我该做的事情，而多尔夫曼是知道这一点的。但是没用，这个故事太有写头了。多尔夫曼的报道在那一天重复播出了好几次，包括晚餐时间的最后那一次，正好被我4岁的孩子听到了。现在有两个姓克拉默的人认为我要进监狱了！

接下来《纽约时报》向我开火了。他们找到了《财智月刊》的前总编诺曼·皮埃尔斯坦，他当时已经离任，问他聘用一个基金经理写关于股票的文章的背后到底是怎么一回事。皮埃尔斯坦，这个曾经负责聘用我开专栏写我在买卖什么股票的人，这个就聘用合同和我谈判的人，这个想要一个真正的投资组合经理来写文章的人，对《纽约时报》说他不知道我同时写作和交易股票是否是合法的。他无法确认我是否签过一份写作合同。他无法确认我是否有权做我做过的事情。

噢，老天，皮埃尔斯坦给《纽约时报》的这份评论真的要了我的命。如果我没有签合同，那么我就和福斯特·怀南斯（Foster Winans）是一丘之貉。怀南斯是《道听途说》[1]（*Heard on the Street*）声名狼藉的前撰稿人，20世纪80年代，他曾干过买入股票，然后对它们进行吹捧，最后再将股票卖出牟取暴利的勾当。他后被判罪，因为他从雇主的文章中偷取信息并从中获利。他受到了惩罚，并进了监狱。皮埃尔斯坦的评论暗示有可能我也干了同样的勾当。政府会以同样的罪名起诉我吗？假如你在政府里做事，而你读了《纽约时报》的那篇文章的话，你会不得不对我进行调查。你必须调查克拉默。

对我最糟糕的讨伐却是来自拉里，他一定会因这次对我进行口诛笔伐的机

---

① 《华尔街日报》的一个专栏。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会而感到快意。他在《金钱》杂志的编辑专栏中用了整整两页来谴责我，还堂皇地进行自责，因为他没能在《洛杉矶先驱观察家报》做我的老板时教我职业道德；他说要是他把我调教得更好些，我就不会成为现在这样一个没有道德的无赖。他控诉我将自己的利益置于读者利益之上，并且建议对我利用专栏赚了多少钱进行严格调查。他明确表示《金钱》杂志绝不会容忍这种欺骗行为，他实际上要求《财智月刊》炒了我。

在对我的阵阵讨伐声中，证券交易委员会介入调查真相便只是时间问题了。《纽约时报》和《金钱》的文章刊出几天之后，证券交易委员会打来电话告诉我"克拉默调查案"已经启动，也就是要对我进行非正式调查，以确定我写我自己持有的股票是否违反了法律。他们告诉我调查将是保密和谨慎的，没人会知道。

自然，第二天，有关证券交易委员会的调查的消息出现在《华尔街日报》的头版上，对所谓的非正式调查的谨慎原则只字不提。文章说证券交易委员会正在因我滥用专栏牟利而对我进行调查。调查开始之前，引起这场风波的那几只"孤儿"股票已经完全跌回到我写那篇文章之前的水平了，而我一股都没有卖出。可是为什么事情演变到了一个本分的基金经理要遭受中伤的地步？

政府调查主要集中在三个问题上：我是否允许写关于自己持有的股票的文章，为什么我没能披露自己持有这些股票，我是否收了发行这些股票的公司的钱来写这些文章。可是政府官员做事情，经常就像在路边把你的车拦下的交警——他们甚至还要检查你的驾驶室仪表板上方的手套匣。接下来我所知道的就是，政府在调查我的员工和家人是否曾秘密买卖那几只股票。他们都没有买卖过，因为在我的公司里谁也不允许单独交易。然后调查升级到我是否曾为某些个人管理过资金，而这些人的富裕程度又达不到能够投资对冲基金的标准，这样我就有可能违反了所有对冲基金经理必须遵守的法规。

我怎样才能摆脱麻烦呢？我问布鲁斯。这场噩梦要如何收场呢？我的律师便以一种简单的方式向我解释了这个案子：如果道琼斯公司为了保住专栏而支持我，也就是说一个基金经理可以写他在买卖什么股票的文章，那么我就没事，调查很快就会结束。

但仍有一个问题。在道琼斯公司里一直有一帮人对于为什么我能那样干表示质疑。他们不喜欢由基金经理来写关于股票的文章，他们喜欢由记者对基金经理进行采访。负责聘用我和与我签合同的皮埃尔斯坦已经走了（并且在我的辩护中表现得不咸不淡）。其他人则对我既是基金经理又是专栏作家的角色感到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不那么舒服。

于是道琼斯公司决定要先对我的对冲基金进行全面的调查，然后才能还我一个清白。他们不愿意直接告诉联邦调查局我是按照他们的要求行事，虽然事实如此。可是一朝道琼斯公司不给我清白，调查员就一朝不能放过我。而这项调查让我损失了数周的工作时间，以及数十万美元的诉讼费用。

首先，道琼斯公司要求我提供自《财智月刊》创刊以来，我正面评价过的120只股票的时间表，以弄清我购买股票、正面评论股票和出售股票之间有没有什么联系。

在数周的时间里，我的办公室变成了作战指挥部——我买了什么，我写了什么，我是否有过牺牲读者利益从文章中牟利的企图。我们跟踪了自1992年以来我写过的每一篇文章里提到的每一只股票的历史，甚至包括IBM和AT&T，没有发现一次我曾买过一只股票、正面评价它、待到它上涨后在高价位卖给读者的情况。一次也没有。这种事从未发生过。事实上，在那些“孤儿”股票之前，我写过的文章还从未使一只股票上涨过。

不过我们发现了一个奇怪的现象。人们开始在网上论坛讨论股票和投资。我发现了一个网站，上面的人急切地想知道我在买什么，因为我的业绩很好。在这个网站上，有几个提前买到《财智月刊》的交易商（这份杂志在全美各地区的邮送是不均匀的，有的地区比其他地区到得早）买了我在引起争议的2月份这一期专栏中写的股票，他们认为当杂志在全美广泛发行的时候，这几只股票会上涨。还有人建议把这几只股票吸干，今后出现任何上涨即可卖掉。对我而言，网上的世界是全新的，而对这些人而言，在网上讨论最好和最差股票已经是家常便饭。

还有些人在Motley Fool[①] 的聊天室里定期讨论我选的股票。在网上聚集了数量多得令人惊讶的股票迷，他们用相当可观的时间研究如何选股并互相交流想法。他们买股票是因为我的专栏在让他们赚钱。我认为这种关于我选的股票的讨论对股价的影响比我的文章本身更大。网络大大地扩大了文章的影响力。

在我提供了没有任何不正当行为的证据之后，道琼斯公司还是不太肯定该如何处理我。我的律师布鲁斯和我要求他们站出来，写信给政府支持我，向政府解释我在文章中所扮演的角色。我们想要《华尔街日报》[②] 的“好管家优质

---

① 美国一个著名的个人投资网站。——译者注

② 因为是道琼斯公司旗下的刊物，此处用来指代道琼斯公司。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

印章”①。而道琼斯公司仍然分成两派：一派认为基金经理可以写文章，一派认为这样的做法就会潜在地产生欺诈。后一派的人根本不在乎什么合同。如果我拿不到“优质印章”，如果道琼斯不承认合同赋予我同时写作和交易股票的权利，政府可能会按照我利用内部信息进行交易来处理我。

最后，在宝维斯律师事务所，事情发展到白热化程度，道琼斯的法律总顾问和几个编辑花了一整天的时间盘问我，想确定是否值得为我作保。在一整天的审问中，这几个编辑挑了我在过去4年里在专栏中提到过的25只股票，又问了一次为什么我要写它们，为什么我买进它们，以及我是否在文章发表后卖掉了它们。他们还是找不出我作弊的迹象，因为我没作弊。没关系。直到盘问结束，会议在怒气中结束时，我还是没能把他们的保证哄到手。最后，当谁也不能肯定道琼斯是否应该把我丢到狼群中的时候，史蒂夫·斯沃茨站起来，开始激动地为我的诚实进行辩护。他坚持认为道琼斯应该支持我，他说他毫无保留地信任我。他的有力支持和强硬立场使我终于拿到了“优质印章”。

第二天，道琼斯的律师写了一封信向证券交易委员会声明，文章结尾没有加上股票持有声明是杂志社的错，而不是我个人企图隐瞒持有的头寸，并且公司相信我没有任何过错。与调查备受瞩目的开始截然不同，没有一篇文章对我没有做错任何事进行报道。《金钱》上没有一篇文章写我没有受到惩罚。丹·多尔夫曼没有报道调查的结果，霍华德·库尔茨也没有再提一个字。由于此次政府调查的性质，政府也不会作出为我昭雪的声明。正如我的律师不厌其烦地说的，他们不会奖给我一枚“国会投资奖章”。事实上，还是《时代周刊》杂志的专栏作家乔·诺塞拉（Joe Nocera）在调查开始后一个月写了一篇文章，说允许基金经理写关于他们在买卖什么股票的文章是很重要的之后，风波才逐渐平息，而我才又放心地开始评论股票。诺塞拉嘲笑说，如果一个基金经理不得评论他们持有的股票，而撰稿人不得持有股票的世界，是一个新闻业对一般投资者毫无用处的世界。投资者需要专业人员的帮助，而这些专业人员不应有面对调查的后顾之忧。诺塞拉的理论在1995年是很新颖的，可今天很多的股票网站和电视节目都隐含了这一理论，人们对此已习以为常。

尽管政府对我的调查最终结束了，但是现在我在生意上碰到的人都把这次

---

① 《好管家》（*Good Housekeeping*）是一份初创于1885年的介绍如何理家的杂志，后来发展成为著名的“好管家优质印章”认证，旨在对家用品的品质进行认定。现在“好管家优质印章”经常被用来泛指任何产品和服务的质量保证。此处则是指道琼斯公司认定作者的文章没有问题。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

丑闻归为典型的“内部交易”，尽管调查结果没有对我进行指控、诉讼，也没有判我有罪。很少有人记得我没有为任何事情被判有罪；他们只记得我被调查了，而政府不会无缘无故调查你。

顺便说一下，道琼斯公司支付了配合政府调查而导致的70万美元中的大部分法律费用，为此我深表感激。公司还向我许诺会发一份白皮书，彻底为我昭雪，不过一直没有兑现。很奇怪，我一点儿也不在乎。两年后，我为《财智月刊》所做的“持有股票并撰文评论股票”会成为一件平常事，并且得到证券交易委员会主席本人的批准。克林顿执政期间的证券交易委员会主席阿瑟·利维特（Arthur Levitt）在任期的最后几年里就是Motley Food网站的拥护者。该网站是由几位对股市一无所知的兄弟创办的，他们持续不断地撰文评论股票。利维特清楚一点，那就是一旦网络盛行，任何人都可以写他喜欢的股票，我们便都变成了撰稿人。我所做的“持有股票并撰文评论股票”看来完全是清白无辜的，尤其是与那些流行网站上盛行的每天对股票的露骨吹捧相比。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

CONFESSIONS OF A STREET ADDICT

第六章

TheStreet.com的诞生

《财智月刊》风波之后，我始终挥之不去的是应该做一种在网上传播股票信息的生意。就像《华尔街日报》那样，任何人都可以猜测股票走势，斗胆对基金经理做大肆评论，TheStreet.com（华尔街网站）应运而生。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

《财智月刊》风波平息以后，我脑子里始终挥之不去的是，有那么多人在网上谈论股票，我应该可以做一种在网上传播股票信息的生意。

在办公室的时候我经常在网上聊天室里穿梭，这种聊天室已经很普遍了。我一直想，这样聊股票是多么自然——坐在电脑屏幕前，同别人实时地交流手里持有的股票以及对股市的展望和想法，确实是一种有效的方法。一到交易间歇，或者股市暂停的时候，我就会一头扎进聊天室，从真实世界里的人们（而不是分析师）那里了解公司都在做什么。早在那时，网络是如此疯狂，以至于人们会在网上谈论他们自己公司的优势和弱点。在聊天室里了解哪些公司在做有趣的事情是令人难以置信的容易，前提是你要接受使用化名的人们也是值得相信的这一点。我在Motley Fool网站的供个人交流股票心得的各个版面之间穿梭，使用UPOD[①] 作为我的化名，意思是“低承诺高回报”。那时在网上没有人使用真名。我选择UPOD，是因为我听过丹布兰公司（Tambrands）的首席执行官使用这个词来描述投资哲学，我认为这一哲学很好地反映了我经营对冲基金的方式。

我从不愿做出高于我所能兑现的承诺，我总是想超过人们的预期。我以UPOD的身份日夜穿梭于各种聊天室，我会核查我跟踪的生物和科技股的买卖情况，我会询问有谁持有这些股票。甘达尔夫技术公司（Gandalf Technologies）做的调制解调器比贺氏公司（Hayes）的好吗？潘里尔（Penril）是严格意义上的合法的公司吗？有谁对生物基因公司（Biogen）的科研状况有什么看法？现在看来这一切天真得荒唐，如今聊天室已经变成了推销股票的污水坑，人们进入股票版面只是为了进行炒作，让股价上扬，这样他们就可以把股票卖给那些毫无防备的人。而那个时候，也就是1995年下半年，大公司的工程师们会在聊天室交流建立不同技术标准的故事，博士们会分享可能影响股票的研究成果。你能够学到一些东西，而不需要从中间人、经纪商那里学，因为这些人不会为

① Under Promise and Over Deliver的缩写。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你的利益考虑。

我不敢相信每天有那么多人上网谈论和买卖股票，人们似乎迷上网络了。对我而言，网络似乎是同其他人交流观点的天然媒介——更快、更简单，也更有效。

1996年初，我意识到不论对冲基金管理有多么刺激，我又开始有别的想法了——爆炸性的想法：一份实时报道和评论股票的网络报纸。为什么不通过网络提供收费的实时新闻和评论呢？为什么不建立一个小团队并确定一个价位，这样当达到可行的订阅数量时我们就能马上赚很多钱呢？网络已经把每个人都变成了撰稿人和股评家。它把股票市场变成了极易进入的场所，你可以在网上读取股票资料，敲几下键盘就可以以很低的佣金购买股票。股票佣金曾经高得吞掉了人们的利润，除非你能打个本垒打，然而现在，交易实现了电子化，佣金也变成了股票交易的一种象征。

那时唯一实时提供股票信息的专业渠道是昂贵的私营通讯社，比如路透（Reuters）、道琼斯和彭博（Bloomberg）。这些新闻服务一个月至少收1 500美元。我在想，要是我只收取这个数目的百分之一，来和其他一些愿意从专业角度在网上评论股票的基金经理进行网上评论会怎样呢？我们相对于其他的昂贵服务会不会有优势呢？他们只是提供新闻，很少有分析，而且根本没有观点。而分析和提供观点是杂志和报纸的领地。可是大部分的杂志一个月才出一期，文章写成的时间和人们读文章的时间的间隔太长了。在写股市下个星期的走势时，你脑子里根本没有任何概念，尤其要为月刊撰稿的话，你必须提前知道3个月或者假装知道将会发生什么！你必须是预言家，要是你错了，期刊上架的那一天你的脸上就会被砸满鸡蛋。我是在夏末向《财智月刊》提交11月那一期的草稿。我记得不得不在8月份市场状况颇好的时候，写出假装股市会在10月下滑并在11月反弹的文章。

在新闻界，分析师是奇缺的。拿《华尔街日报》来说，《道听途说》专栏是记者们猜测股票走势、斗胆对股票会上涨还是下跌做出结论的唯一地方。报纸和杂志从不批评基金经理，因为用负面的方式谈论共同基金实际上触犯了一种禁忌，虽然那么多的基金业绩不佳。谁也不敢碰最大的广告客户。

更重要的是，没有记者或编辑向读者解释分析师明显矛盾的行为：他们为投资银行工作时的行为，和出现在电视上为他们承销的股票作宣传时的行为是不同的。没有一家新闻机构揭露这一我们基金经理都知道的事实：很多股票推荐是不可信的，因为被推荐的公司以承销费用的方式为这些推荐意见付钱。投

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资者应该知道，那些进行融资咨询的公司向谁付钱——就像华纳兄弟付钱给某个电影评论家一样，以及谁在靠诚实地提供建议来赚钱，还有谁在收受贿赂，谁在代表股票购买者的利益而不是股票发行者的利益。我想读者还是喜欢没被加工过的信息。

我们公司的每一个人都有一台接收彭博或者路透或者道琼斯的信息的机器，以及一台个人电脑。要是每一台个人电脑都联网呢？要是每天坐在空白的电脑屏幕前的人们，开始有能帮他们赚钱的东西可读呢？要是他们能读关于股票的文章，能聊股票，能买股票，而这一切都只需要敲几下鼠标或键盘呢？所有其他人提供的服务每年都要花费数千美元，并且需要安装大量的硬件和软件。它们已经占据了人们案头大量的空间。而我的服务（通过网络提供新闻和分析，只收取低额的订阅费用）不需要同其他服务提供商争地盘，因为它就出现在你案头的个人电脑上。

如今这一切都被看做再平常不过；这就是网络的用处。可是在我构想出提供这种把网络和信息两者相结合的服务时，人们觉得它太新奇而无法理解。我首先把建立一种新网站的想法告诉了史蒂夫·斯沃茨，他在《财智月刊》的“孤儿”股票风波中支持了我。我告诉他，我们可以管它叫财智网——这在当时听起来都像个新创意！史蒂夫很喜欢，安排了一次同《华尔街日报》总编保罗·斯泰格尔（Paul Steiger）的午餐会面。

保罗是个不折不扣的绅士。当我告诉他这个想法，同时还提到我认为我们可以同时卖网络版和印刷版杂志来赚钱时，他表示很感兴趣。

同时，我还清楚地说明，不像创办《财智月刊》——那时我本应该要求一部分股份的（如果这样，当时就可以拥有几亿美元了），我会要求在财智网中占有几个百分点的股份，如果他们想让我来构思、设计和管理这个网站的话。我不会只为了一点儿薪水而工作，否则如果这个网站成功了的话，我就会感觉像一个百分之百的白痴。保罗说他会看看能做什么，并感谢我提供这个想法。

一天之内就传来消息：“没有股份。”不可能，但我只能拿薪水。由于我的基金业绩很好，我最不需要的就是另一份微不足道的《华尔街日报》的薪水了。

当时我对于网络到底是什么一无所知，只知道敲了“www”就是网络。我在学校从没学过计算机。除了用个人电脑进行文字处理和准备报表之外，我对绝大部分的电脑功能一无所知。

可我确实知道可以通过设计自己的网站赚钱，而考虑到我在《财智月刊》

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

拥有的读者群，我的网页一定会有很多人访问。要是能再找到十几个撰稿人，以及几个负责业务的人，我想靠我在对冲基金里赚的钱就可以让这个项目运作起来。

可是我知道我需要一个合伙人。我最先去寻求《华尔街日报》合作的一个首要原因就是，我不希望人们认为这是一份我名下的刊物，是专门用来对某位对冲基金经理进行个人吹捧的报纸。我不担心成本，在网上写东西可能什么也得不到。一直以来我都梦想有自己的报纸，只是生不逢时，我非常清楚一点，那就是一份报纸最值钱的部分是作为树枝的记者队伍和作为树干的发行系统。在网上办报纸可以消除所谓的前网络时代的创业“摩擦”。“摩擦”是风险投资家的口头禅，在消除摩擦的旗号下任何网络投资似乎都是合理的。

于是，一方面对网络运作一无所知，一方面强烈地相信我们可以找到一种利用网络吸引股民的方式，我找到了那个为我带来第一次事业转机的人——马蒂·佩瑞茨。我向马蒂解释了这种商业模式，即网上订阅，因为我不认为会有很多广告。他当场即拍板做我的合伙人，我们各拥有50%的股份。我们即刻着手召集人马来把设想变成现实，尽管当时我手中只有几张写着关于网站的创意的小纸条。

当我劝说马蒂加入这一冒险事业的时候，我简直和斑比[①] 一样无知和幼稚，或者像斑比的妈妈。我以为人们愿意为网上的投资信息付钱，并且愿意付比非网络信息更高的价钱，因为它是实时的！事实完全不是这样。谁也不愿意为网络上的东西付钱，即使他们得花几千美元购买滞后的印刷品。事情就是这样。我以为用一台个人电脑就足以进行网上出版，并向成百万的人发送；我不知道要想进行网上出版，光是硬件设备就要几十万美元。我以为人们只要简单地敲入他们的信用卡号将款项划过来，就可以获得阅读我的东西的权利；我不知道我得从头建立一套商务系统，因为网络对于付费内容不像我想象的那么友好。我真是一个文科出身的幻想家！

由于我把成本结构想象得太简单，而且没有对扣除人力和几台个人电脑以外的任何事项进行预算，我向马蒂提出最多40万美元就能办成这个项目。事实上，我是如此肯定，以至于我说我这边只愿意投入40万美元。马蒂说没问题，我只用出40万美元，剩下的全部由他出。

一旦马蒂开始行动，他就不能停下。我们两个凑到一起，就像Indy 500赛

① 美国一部动画片中的主角，是一只小鹿。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

车，白色，大马力。那时我们甚至都不知道该给网站取什么名字。我想过“人民资本家网”或“每日利润网”。1996年每天做交易的时候，我都在不停地想网站的名字。那时已经万事俱备了，只要想到一个名字我们就把它注册了。

马蒂经营《新共和党人》已有多年，非常擅长寻找年轻的人才，他在纽约曼哈顿中城的凯悦饭店安排了一系列的会面，寻找负责日常运作的人才。我则忙于管理对冲基金，只能将人事方面的事交给马蒂。我们一开始想把《红色哈佛》的一把手拉过来，这还是基于我的老想法，那就是不管是谁，只要坐上这个位置，肯定能应付其他任何职务。可在那样一个你还得向人们解释“www”代表什么，更不用说后缀“.com”是什么的年代，我们无法从近几任成员当中找到对商业感兴趣的人选，更别提是一家网络公司了。我们在几份常春藤学校的报纸上登了广告，想寻找更多的人才，可除了一个《宾夕法尼亚日报》(*Daily Pennsylvanian*）的电影评论员，谁也没找到。

接下来马蒂决定跳出新闻业这个圈子，转而去找一名顾问来经营。他带进来一个二十几岁的人，看上去能做我的儿子，过去在贝恩咨询公司（Bain）工作，名叫安德鲁·德雷克（Andrew Drake）。这位年轻的顾问谈论起网络满嘴大词儿，说得天花乱坠，远景宏伟无比。最重要的是，他想要这份工作，而我们想招一个人，并且我们没有别的人选。马蒂建议我们聘用他，我说似乎可以，就这样我们招到了第一个人。就是这样的。我们就这样开始了，要多荒唐有多荒唐，开始做许多其他网络公司做过的错事，包括聘用毫无经验的年轻得离谱的人，让他们在除了几张草图以外没有任何实际计划的情况下建立一个公司。

德雷克又带了他的朋友拉维·德赛（Ravi Desai），也是做顾问的，来面试。德赛拥有我见过的最了不得的简历：哈佛本科和哈佛商学院的学历，加入波士顿咨询集团（Boston Consulting Group）第一年就负责大项目。不管我们跟谁提起，从嘉信理财（Charles Schwab）的人到美国运通（American Express）的人，那人都会说我们要是能抓到德赛真是运气好。于是我们抓住了他。在凯悦饭店的一次短暂的早餐会面之后，马蒂和我达成一致，认为拉维是主编的理想人选，尽管他从未做过编辑，也不了解新闻业。一切太仓促，我们根本顾不上这些。运作班子已经有了，眼下第一件事就是再找一位招牌评论员，另一个响当当的名字，和我一起刺激网站的访问量，这样我们的网站就不仅仅是“吉姆·克拉默网”了。

我们需要的是一个业内权威，一个真正懂行的、能够以很酷很内行的华尔街

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

式的方式发表评论的人。我们需要迈克尔·刘易斯（Michael Lewis）——《说谎者的扑克牌》[1]（*Liar's Poker*）的作者。马蒂认识刘易斯，因为他为《新共和党人》撰过稿。于是马蒂和刘易斯谈了，他似乎对加入我们的团队很感兴趣。接下来，1996年春末，马蒂和我在我的巴克斯县的乡间别墅会见了迈克尔·刘易斯、拉维·德赛、安德鲁·德雷克，以及那个在常春藤学校报纸上回应我们的《宾夕法尼亚日报》的电影评论员。我们坐在乡间别墅的餐厅里，用便签纸和黑色巴罗铅笔勾勒我们现在和将来的使命。我们知道会有怀疑者，但我们是先行者，我们有机会先于别人做成一番事业。用今天的话讲，"先动者有先动优势。"

刘易斯想要5%的股份。我们还得再哄哄他。马蒂和我把他叫到外面谈。我们经过游泳池，朝没犁过的玉米地走去，马蒂边走边向刘易斯解释，他可以得到5%的股份，但应该承担合理的工作，比如每周写两篇关于股市的专栏文章。谈到这里，刘易斯说他本来对网络和我们的事业抱有怀疑，可是我们令他满意地解决了所有的问题，现在他很乐意成为一个网络人，并且迫不及待地想帮我们把事业做成功。他以5%的股份加入，准备好卷起袖子在数字化世界中大干一场。我后来对马蒂说，只要我们拥有刘易斯，我们就能让世界大吃一惊。马蒂和我一样满怀信心，尽管他觉得5%的股份有点儿多。"只要他经常写稿，一点儿也不多。"我劝马蒂。那天离开乡间别墅的时候，我们对未来充满信心，因为我们以5%的股份换来了世界上最受欢迎的专栏作家。事后证明，我完全是不成熟的，尤其在这位明星作家这件事上，我们以为握一次手就解决了。

那个周末以后我从未再和刘易斯说过话。唉，我再也没有见过他，他也不回电话。他后来一直否认与这个项目有任何关联，并且从那以后一直誓死反对我们的工作。

很奇怪。如此网络化——签合约就是为了违反它，握手也毫无意义，除了传播细菌以外。这只是我们的网络新事业后来遭遇到方方面面问题的一个先兆。

不过，刘易斯还是有所贡献：网站的名字。我们围坐在餐桌旁构思网站的名字时，他建议我们管公司叫TheStreet.com。我们立即觉得这个提议很不错；它表现出了我们想要的那种精明意味。我们一致认为这个名字好，接下来的星期一我们就着手申请这个名字。当然，我们得向一个人买这个名字，他手里囤积了一整套抢注的公路的名字，像The Boulevard、The Avenue、The Street、

[1] 剖析华尔街商业内幕的经典之作，该书中文版由中信出版社2007年出版。——编者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

The Road[①]。我们花5 000美元买下了TheStreet，对那人说我们不在乎到底是哪条街（我们可不想让他知道我们要用TheStreet指代华尔街，否则他会狮子大开口）于是我们拥有了这个名字。1996年夏季到来之前，一切准备就绪。在那次决定命运的巴克斯县会议上，我们还决定，不管有多大的困难，11月要开张，因为我们很害怕别人也有和我们一样的想法。

拉维和安德鲁立即决定，我们必须在风险投资界建立自己的名气，尽管我们连一份有血有肉的商业计划都没有。他们告诉我必须这样做，因为谁也不知道办这个公司到底要花多少钱。我欣然同意，他们让我和他们一起赴一趟必要之旅，目的地是帕洛阿尔托的沙丘路，所有有影响力的风险资本家在那里办公。

那完全是一场灾难。没人愿意见我们。我们穿梭于风险资本家的办公室之间，受到的待遇就是立即被拒绝，连一句意见都不给。我们进行的唯一一次重要的会面，是和赫赫有名的风险投资界老大克莱纳·珀金斯风险投资公司（Kleiner Perkins）的那次会面。我利用在《洛杉矶先驱观察家报》的老关系，得到了见威尔·赫斯特（Will Hearst）的机会，他是刚刚加入克莱纳·珀金斯的负责新媒体业务的合伙人。赫斯特拒绝了我们，说除非我们的业务是网络硬件方面的，否则毫无前途。他警告我不要再向网站投入资金了，否则是白花钱。他取笑我们的商业计划——靠网上订阅赚钱，建议我们花时间做点儿别的。

会议过后，我们飞回家的时候一路沉默，都不知道自己在干什么，也不知道为什么要这么干。拉维叫我们别着急。他还有别的招数，战斗才刚刚开始。他说如果我们的名字能连续在电视上出现一段时间，而我当时已经经常出现在《早安美国》（*Good Morning America*）和CNBC财经频道的节目分析股市，这样风险投资家最终会往我们身上砸钱的。拉维重新点燃了我的斗志，尽管我知道德雷克已经想退出了。我们发誓要更有效地使用马蒂和我的钱，这样我们只有在很久很久以后才需要风险资本。我记得当时对拉维说他真是太英明了。我说等风险资本家来找我的时候，我要惩罚那些最傲慢的家伙，让他们费尽口舌然后拒绝他们，就像我们遭遇的那样。这将是甜蜜的复仇。管他呢，我又过了一个好年头，我有足够的钱来投资这笔生意。在我们开始盈利之前还能再花我多少呢？100万美元？还是200万美元？不成问题，我的对冲基金有足够的钱。

我一直是个疯狂的人。不是抑郁性疯狂，就是疯狂，充满活力，随时准备

---

① 英文boulevard、avenue、street、road都是“街道”的意思。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

战斗。公司里每个人都知道我每天早上是从加农炮里射出来的。我总是第一个到达位于布洛街85号的高盛总部，兴奋地打开第28层的灯，讨厌任何人在我前面到达。4年后我离开高盛创立自己的基金时，这个习惯还是没有改变。对冲基金的头几年，我甚至不能等到和妻子一起在早上7点到达公司，我总比她提前70分钟离开我们在布鲁克林高地的公寓。因为我总是有太多的东西要读，太多的事情要做。我喜欢在克拉克街跳上地铁，6点就到达公司，比谁都早。这样我可以读完报纸，为消化通讯社当天提供的新闻做好热身，这在股票交易中至关重要。那时候通讯社早上7点才开始提供新闻，现在看来很奇怪，交易有确定的开始时间，于下午4点停止。早在1994年的时候，全天候交易就像科幻小说的情节，令我这样的人向往不已。

1994年，我和凯伦及两个女儿搬到新泽西郊区的萨米特以后，我将上班时间又提前了一个小时。对我而言，越早越好，因为我睡眠有问题。我从不需要睡很多，这样可以把睡觉的时间用来做任何事。上大学的时候，我经常一连两天不睡觉，通宵喝咖啡，然后打个盹儿了事。这是天生的。我讨厌错过《红色哈佛》的印刷，再也没有比这些更让我有满足感的了：上课，下午去《红色哈佛》，发现一两篇好文章，编辑，校对，整理版面，交付印刷，然后在校园内发送，刚刚赶上第二天的课。要是我需要睡觉的话，早上5~9点的4个小时就能给我全部所需的精力。

我开始管理基金不久，就又开始只睡这么几个小时，但不是按照我所习惯的作息时间。一过3点，我就睡不着了。不管我做什么，不管我睡得多晚，不管我吃Sominex安眠药，还是喝解百纳葡萄酒、孟买琴酒，都没用，每天凌晨3点，我都会奇怪地醒来，每个毛孔都在冒汗。老天，那时天完全是黑的，根本找不着人说话。醒了以后，我只能躺在那儿，一动不动地，想前一天做过的糟糕交易或者第二天可能做的大买卖。我会翻过身趴在床上，把头埋在枕头里，想我在糟糕交易中赔的钱，或者那些即使在我交易得很成功时仍然让我赔钱的头寸。反复重温成功的交易有什么好处呢？又不能为你赚钱。

最后，经过一番徒劳无功的形式上的努力后，我仍然不能重新入睡，在凌晨4点20分，我便放弃，然后坐在地下室的脚踏车健身器上。情景真是凄凉啊。

网络改变了这一切。现在我知道睡不着的时候该做什么了。我会起床，进入留言板阅读留言，访问世界各大报纸的网站，构思我们的网站的外观和应该给人怎样的感觉。从凌晨3点半到拂晓这段时间我会用于TheStreet.com的设计，然后我去做股票交易，一直到下午4点，之后我又回到网上的工作，晚饭时休息

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一下，接下来一整晚都扎进电子邮件和网站设计中。

否则我还能做什么呢？我如何才能让一切就绪呢？我如何学会使用电脑，而不是像20世纪90年代早期我的大部分同龄人一样由助理代劳呢？作为一名交易商，我必须在白天百分之百投入到交易中去才能赚钱。我所采用的基金管理方式要求最大可能的精力集中。如果你像我那样做交易，以比任何其他人都快的速度消化和寻找信息，你怎么可能在白天考虑要把网站办成什么样子？那么我怎么才能完成网站的设计呢？

一直到1995年我才知道怎样上网。可从马蒂和我决定干的那一刻起，我就觉得这是我必须做的事业。我觉得必须做成功。在为那么多报刊写了那么多年的文章，并且获得的报酬远远低于我带给他们的价值之后，我知道我必须从事凯伦一直持怀疑态度的“网络事业”。凯伦警告说我有点儿离谱了。尤其是当看到我和马蒂又回到过去那种日夜连轴转的疯狂工作模式时，她更加不高兴。她还敦促我留心这些年轻的雇员在干什么。她根本不信任他们。我叫她不要担心，我们可以利用我在华尔街100号的办公室里空闲的部分，作为整个TheStreet.com的办公场地。这样我就可以密切留意业务的进展，确保我们不会在上面丢掉半壁江山。你想象不出我们的起步是多么节省。

我和妻子在公司经营方面一直很节省。我们不会雇人，除非确定在业绩不好的年份自己掏得起腰包付薪水。我们不喜欢浪费空间。公司的头4年，我们从不同的经纪商，比如纽约外国证券公司（现已倒闭）和SG Cowen公司，借办公场地（不是租，而是借）以顶替佣金。当我们最后占尽了别人的小便宜，凯伦在市区找到了一处倒闭的居民公寓楼，它紧挨流浪者收容所，就在一家牛排店的楼上，只要每平方英尺12美元。她把整个地方用旧家具布置起来，努力把全部费用，包括预算外费用，控制在2 000美元以内。她甚至不允许公司办信用卡，因为她担心我们会滥用。我抱怨说我们的有钱客户到访时会觉得受怠慢的，可她坚持认为我们的勤俭正是他们希望看到的。

直到我们的研究主管杰夫·伯科维茨再也受不了Delmonico’s牛排店的动物油脂味——他一直在抱怨想起那气味就恶心，并且我们的一名员工下夜班回家时在我们那条街上被打，凯伦才于1995年同意把办公地点升级到华尔街100号，一处刚刚清空的破产的新加坡资银行所在地。我对于找到这么一个有名的地方很吃惊，得知她砍到14美元每平方英尺时更是五体投地，这比附近任何地方都便宜，直到她告诉我之所以这么便宜是因为房屋建筑有石棉问题。“管他的，上次我查看的时候，你和杰夫都没怀孕。”每次有人对这种选择提出质疑时，她都

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会这么说。

我一心想着办网站要和办对冲基金一样节省。

这也是为什么两个星期之后我为德雷克和德赛的行为感到震惊，他们在我办公室的另一头安置好以后，告诉我他们找来为TheStreet.com工作的人比克拉默公司的员工还要多。没关系，我想，管他呢，也许德雷克和德赛知道什么我不知道的。老实讲，尽管向凯伦做出了保证，自从选好了公司负责人之后，我并没有对公司足够留意，因为每天买卖股票的工作太忙了。马蒂把他们两个介绍给我的时候，我对他们也都没有足够留意。

现在，既然我和他们在一个办公室工作，我不得不留意他们。

德雷克是一个个子很高的英俊白人小伙子（我总是说，伙计，这家伙白不白），戴着玳瑁眼镜，说话的神情像乔治·马歇尔将军。德雷克给我一种异教徒的印象，仿佛只要他想去政府部门工作的话就一定去得了似的。我雇用他之后，几乎想不起关于他的任何事，除了他看上去毫无威胁性以外。他只穿标准的美式套装，面带微笑，披着一头蓬乱的金发，拥有约翰·肯尼迪都会嫉妒的自信。德雷克说他看得到网络的未来，他知道网络将如何发展，以及我们该如何发展。他在短暂的咨询生涯中就指导了几家《财富》500强公司走向辉煌，这就是他的资本。他保证他像钉子一样坚定，尽管第一眼看上去不是这样。他说网络是他的强项，他生活在网络里，每天呼吸着网络的空气。这很不错，因为我总是忘记先拔下普通电话插头，就把电脑的网络插头插到墙上。他有一种镇定和拥有权威的气质。

“很可爱的小伙子，”凯伦在他受聘不久见他时形容道，“但无法知道将来会是什么样。”

这无所谓，因为我对于运作方面没有编辑方面有兴趣，而运作是德赛负责的。德赛是我们真正仰仗的人——用法学院的话讲，他自成一格。马蒂和德雷克搭档，负责公司运作。我注意的是德赛。可是马蒂保荐他之后我们的第一次会面并不愉快。基于德雷克对他的吹捧，我所期待的是一个亨利·卢斯[①](Henry Luce)。每次德雷克提到德赛的名字，总会在括号里加上“天才”、“才华横溢”之类的词。

德赛，他自己说，本可以成为一位诗人，要不是他急于想赚钱的话。金钱

① 20世纪美国新闻史上的巨头人物，创办了《时代周刊》和时代公司。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

渗透在他的血液里，德雷克说，他是思想家和行动家的完美结合。在见到他之前，我已经从德雷克那里得知，实际上是德赛发明了美国运通的信用卡分级制度——在他还不到25岁的时候！运通的哈维·戈卢布[①]（Harvey Golub）采取任何举措之前都会征求他的意见，德雷克会说。很明显，贴现经纪商巨头嘉信理财的高层人员也向德赛咨询。嘉信和运通，美国最重要的两家公司，都喜欢这家伙？怎么会有背景这么强的人存在？

因此，第一次见他的时候，我几乎没有注意他。这也是为什么我不愿意询问他丰富的职业生涯的原因。回想起来，我没有太多地注意他。

我也不能太多参与公司事务。我的律师布鲁斯·拜伦博依姆警告我说，如果我不想再惹上证券交易委员会的麻烦，就不应该过问公司的日常运作，以免委员会认为我利用TheStreet.com抬高手中股票的价格，就像《财智月刊》的那次风波一样。我们甚至向委员会询问，他们想让我和TheStreet.com之间保持一种什么关系。我们很快就得到了答复：严格分开，但允许我对公司运作进行回顾性的评论。除非我的对冲基金出了大纰漏，否则两家公司不得有经常性的联系。我很高兴，他们到底还是允许我参与。

我妻子把委员会的批准完全看做另外一码事。她说，把公司交给错误的人，交给我不认识的人，会把公司变成一个名副其实的黑洞，吸光我们辛辛苦苦赚来的钱。我将给我不知底细的人开支票，我无法控制他们，他们想做什么就做什么，虽然他们不能完全摆脱我的影响，但可以胡来而不被察觉。“他们可能利用公司运作诈骗你，”她预言道，“他们最终会讨厌你，认为你一钱不值。他们会伤害我们，而你永远不可能搞清楚他们拿钱干了什么。”

我说她这样想太傻了，没有“他们”和“我们”之分。我们是同舟共济的。我说证券交易委员会只是想在我们之间放一扇“中国式的屏风”，保证发表的文章的公正性，一切其他方面我都可以正常地插手。

事实证明凯伦的观点是正确的。拉维、安德鲁和杰米·海勒（我们聘请的第三个人，一位训练有素的律师）把证券交易委员会的指示看做是他们必须完全独立于我。他们不想要中国式屏风，我对马蒂开玩笑说，他们刚刚决定搬到市区另一头去，这样就能和我的办公室完全分开。他们要部署电子围墙、克莱莫地雷、探照灯和机关枪来防备我。

---

① 美国运通的前首席执行官。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胡说，马蒂说，我们随时可以过去检查，看看他们干得怎么样。我们可以掌握拉维和安德鲁的一切动向，我们可以掌握除要发表的文章以外的一切事情。

秋天的时候，德雷克和德赛说他们管理公司很忙，可以大概一个月向我们汇报一次，在凯悦饭店，告诉我们所有该告诉我们的事。我还想知道更多，但显然他们不想告诉我。由律师转行做撰稿人的海勒，在第一期网络报纸还没有发行的时候就已经表明，我不能和任何人有联系，除了公司运作方面的负责人。我必须事先约定，得到准许，才能去他们那边，而我不会轻易得到准许。从他们搬走的那一天起，德雷克和德赛的手下都不允许和我说话，他们只把我看成出资人。我妻子的妄想狂般的观点似乎就要被证实了。

更糟的是，我们第一次去凯悦饭店听汇报的时候，便得知我投入的40万美元已经花销一空。还需要再投入，再投入很大一笔，并且，要想让公司真正起步，我们每次在凯悦饭店会面都得再投入25万美元，德雷克告诉我们。马蒂小心翼翼地向我解释，考虑到如此大的成本，他不能像原来说的负责超过40万美元的全部投资。我必须和他一起继续投入资金。我向妻子做的每一项保证，从我们可能遭受的损失额度，到我对支付这一成本的能力的错误判断，在1996年10月全部宣告无效。我们每个月的会晤都十分荒唐：他们说一切都好，我们就递过支票，马蒂和我对于我们投入的钱能有什么回报毫无概念。这正是我妻子担心的费用黑洞。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

CONFESSIONS OF A STREET ADDICT

第七章

再度道琼斯

1997年，人们认为TheStreet.com与道琼斯和路透竞争简直就是疯狂之举……然而，在几个月后，道琼斯完全按照我的建议，关闭了道琼斯市场……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当《华尔街日报》的人谈论起我想办TheStreet.com这件事时，不可避免地使用一种报复的语气，似乎《财智月刊》的旧疮疤并未愈合。他们认为，我在1995年底离开《财智月刊》时，是为了当《纽约杂志》(*New York*) 的《利润》专栏的撰稿人，因此我便很快反过来指摘道琼斯的经营方式。

1996年初冬的时候，我们正在赫希公园度假。我接到了一个不同寻常的电话，是和我竞争《红色哈佛》主席职位的埃里克·布赖恩德尔打来的。我当上主席后，埃里克成了主编。我们成为了好朋友，并一直保持着友谊。他是我在高盛的第一批客户之一，我们的合作很愉快。给我打电话的时候，布赖恩德尔是鲁珀特·默多克（Rupert Murdoch）的《纽约邮报》(*New York Post*) 的版面编辑，他找我是因为他没有别人可以信任。

默多克与布赖恩德尔之间已经有10多年的亲密友谊，他想找一个对道琼斯公司了如指掌又能保守秘密的人，这就是典型的默多克。布赖恩德尔打电话的时候，我正在驱车旅行，享受周日美丽的早晨。酒店搜索到我的行踪，并告诉我布赖恩德尔留下了紧急留言。我有几个月没跟他联系了。

你觉得道琼斯公司的基本情况如何？我回电话时他问道。

我说在我的投资研究中一直密切注意这家公司。我认为，如果道琼斯关闭亏损中的德励财经（Telerate）——一家快被彭博挤跨的债券信息发布商，将资源投入因特网，它就能成为因特网上的霸主。

“太棒了，”布赖恩德尔说，“你能过来一趟吗？”

当然，我说。“什么时候？”

“今天。今天下午。鲁珀特想见你。”

我太了解埃里克了，知道他不是开玩笑。我大声重复地问了一遍，我的妻子也跑进房间。“你敢，”她喃喃地说，“想都别想。”

我向埃里克解释必须等到第二天，股市收盘以后。“很好，”他说，语气里有一点儿不满的味道，同时暗示我去的时候最好做好准备，因为默多克是有所计划的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二天，我又查看了道琼斯的财务状况。为了保留德励，他们一年要损失几亿美元。要是关闭德励，把十分之一的资源用来建一个DIY股票投资者的网上数据站，道琼斯就能成为这个领域的网上最大玩家。

1997年初，人们仍然认为，TheStreet.com想与道琼斯和路透竞争，简直是疯了（运作了大概两个月以后，我们一天仍只做12篇报道）。坦率地讲，我不在乎，我在考虑股市的事。炒股已成为全国性的消遣，如果有一个数据网站为这一项消遣提供信息和交易平台，它的价值将比任何网站都高，包括当时市值已达几十亿美元的亚马逊——股市的环境也在趋好。我不能肯定TheStreet.com能否做到，但道琼斯一定能做得像灌篮一样漂亮。要知道，那时雅虎财经（Yahoo! Finance）还不存在，网上交易的盛行还未开始，人们刚刚发现亚马逊，并认识到网络可以用来做买卖，包括买卖股票。

默多克会接下这一棒，我想。

下午4点45分，布赖恩德尔带我去见默多克本人。布赖恩德尔把我介绍成他唯一能信任的替他管钱的人。默多克似乎很感兴趣，不过他不想浪费时间，而是直奔正题。“我想收购道琼斯。什么价钱合适？”

我嘟囔着说道琼斯有两类股票。然后我意识到，这些他都知道，要是连这都不知道他就不是默多克了。于是，我说：“73美元一股。”而道琼斯的股票当时一股刚过40美元。

默多克很满意我如此肯定，笑了。“为什么73美元呢？”我向他说了我的计划，最后总结道：“如果你关闭德励，把他们乱花的钱投入网络，就可以让道琼斯交互网一年内上市，筹集的资金足够你支付全部收购费用。”

“很好，”默多克说，“我们该怎么操作呢？”他看着布赖恩德尔，布赖恩德尔又看着我。我拿出道琼斯的代理人名单，圈上那些我认为如果默多克联系他们，就有可能说服他们接受73美元的收购价的人的名字。我告诉他用不着找道琼斯家族托拉斯的律师，因为他们根本不知道《华尔街日报》的问题在哪儿，只是一群拿高报酬的盖章机器。应该给这些董事会成员单独写信，直接向他们提出收购，并告诉他们这份报纸将仍由神圣的托拉斯持有。“尤其是社论那一版。”默多克大笑着说，向布赖恩德尔点了一下头。默多克似乎担心，如果他向《华尔街日报》提出收购要约，后者会被《华盛顿邮报》公司或者通用电气，而不是被默多克收购。“杰克·韦尔奇很想买《华尔街日报》，我们最好抓紧。”默多克说。他接下来问我利率的情况，我说还在下降，然后他很滑稽地跳起来，送我出门。

3个月后，道琼斯的股票下降了10%，布赖恩德尔病倒了，不久以后由于肝

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

病去世，我再也没有和默多克联系过。一天，有人要卖20万股道琼斯的股票，交易经纪人告诉我们市场上有一个大卖家，股价会很快下跌，这下我来兴趣了。几天后，股价又下跌了5%，价位在三十五六美元。我迅速出击，买了几十万股。

股价立即进一步下跌，于是我又吃进20万股。当一只好股票下跌的时候更多地吃进一直是我的风格，道琼斯就是这样一只股票。

股价很快又跌了一点儿，我又吃进更多，使得它成为我持有的最多的股票。

幸运的是，当卖家，一家共同基金，在33美元的价位不再抛售的时候，股票终于探底。我又将头寸翻了一倍，总共达到100万股。我撞上了道琼斯这条大鼻涕虫，现在我该做点儿什么了。如果默多克看不到前景，至少我可以让股市知道，如果道琼斯停止在德励上乱花钱，转而专注于因特网，会是什么样子。

我打电话给道琼斯的投资者关系部门，要求和管理层谈一谈我认为公司应该进行哪些调整，没想到他们让我参加一次已经安排好的分析会议。会议在道琼斯总部的某个莫名其妙的董事会会议室举行，本来会是一次常规会议。后来我问彼得·卡恩（Peter Kann）（公司的首席执行官，我为《财智月刊》工作前曾见过他几次）为什么他不放弃德励，好节省股东的财富。卡恩笑了，继而大笑，暗示说道琼斯市场——德励的新名称，经营得很好。

错了，我说。它经营得很差，我认为公司必须关闭道琼斯市场，注销一大笔费用，然后进行战略转移——不然将被某个会这样做的人收购。卡恩又笑了，说他会考虑的。这位绝对镇定自若的普利策奖获得者也是一位绝对镇定自若的首席执行官，绝对镇定自若地对待我的提议。换句话说，他风度优雅地拒绝了我，似乎我只是一个想在股市上赚几个美元的聒噪的小孩（嗯，我猜我们都把自己的角色扮演得很好）。

从卡恩这里上不了一垒，我便努力和董事会所有成员联系，提醒他们注意道琼斯市场造成的巨大损失，以及这些损失正在使股价跌到引起收购者兴趣的地步。

道琼斯托拉斯的代理律师给我发了一封感谢信。我敢打赌这是一封套用信函。我要买多少股才能引起他们的注意？

与卡恩进行那次令人失望的会谈和收到律师的拒绝信之后不久，我又买进了几十万股，确信可以在紧接着的年度会议上引起注意。

在这个国家，年会几乎是一场玩笑，是每一位高级管理人员都害怕的表演日，因为完全是浪费时间。最小的股东也可以参加年会，而小股东以为拥有股权就像民主投票。通常，总是同样一帮令人讨厌的人跑来问一些和公司经营毫

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

无关系的愚蠢问题。所有首席执行官都对这些老主顾感到头疼，并努力在他们提愚蠢问题时拿他们开玩笑，可是这种折磨是无止境的。

但是，这一次年会的出席者将有所不同。我的公司和共同股份基金公司（Mutual Shares）都大量吃进了这家昏睡中的公司的股票。共同股份基金公司是迈克尔·普赖斯（Michael Price）——赫赫有名的价值型投资人的公司，他刚刚通过公开批评大通银行（Chase Bank）没有尽力增加公司的价值，迫使它与汉华银行（Chemical Bank）合并。

我们俩都受到了众多媒体的采访，问我们为什么持有如此大的股份，而普莱斯，我此前不知道，和我们一起在买进，甚至买得比我们还多。虽然董事会不想听，媒体却想听听我们对道琼斯有什么看法。在4月举行的嘈杂的年会上，我们首先得忍受那些麻烦的股东的抱怨，然后普赖斯的人和我要求发言。我的发言很简短。我说道琼斯市场是一个黑洞，如果不关闭，会给公司带来几十亿美元的损失，并使公司落入别人手中。我说，如果关闭它，股票会跳到六十几美元一股，这对大家都好。公司必须采取措施保住皇冠上的宝石——《华尔街日报》。

卡恩看着我，仍然镇定自若，说他理解我的观点，但道琼斯市场将会继续运营下去。他谢谢我提供的建议。几分钟后，普赖斯的代表发表了和我差不多的观点，认为关掉从不赚钱的部门，公司的每股盈余（华尔街唯一的评判标准）会大大提高。但是我们的首席执行官仍然镇定自若。

我摇着头离开了，持有价值几亿美元股份的大股东就这样被漠视，似乎我们完全错了，而事实摆在眼前，公司财富正受到损失。

我再一次明白了，股东民主的意思是，当我不喜欢管理层的决策时，应该用脚投票。幸运的是，媒体已经把我们的观点炒得天翻地覆，因此又有一些机构参与投资道琼斯的股票，这使得它在年会后的几周里大幅上涨，达到四十八九美元一股。

不幸的是，管理层仍然坚持告诉华尔街的分析师，普赖斯和我根本不知道自己在说什么。

在内部，杰夫·伯科维茨——克拉默公司的合伙人，敦促我减少持股，考虑到管理层的强硬态度。“算了，吉姆，我们已经赚到钱了，”他说，“我们是基金经理，又不是股东积极分子。”

除非我完全确定管理层不会听我的建议，我说。要是他们听我的，关闭德励，我们现在赚的钱只是个零头。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不过，有一点我同意杰夫，那就是我们必须首先考虑基金合伙人的利益。可是我想再到道琼斯核实一下，看看我们的请求在幕后有没有进展。我打电话给卡恩，接电话的却是他的职员迪克·托弗——我在哈佛的同班同学，曾做过《独立周刊》（*Independent*）的编辑。他要么是对我怀恨在心，要么就是不喜欢我，在《财智月刊》风波中，他也曾极力掩饰存在允许我同时写作和交易股票的合同这一事实。

托弗告诉我，道琼斯没有一个人把我的观点当回事，因为道琼斯市场是公司动力引擎上不可缺少的一部分，尽管我哗众取宠的观点得到报纸的追捧，但在公司内部却是一文不值。我告诉他，如果道琼斯市场绝无关闭的可能，我会把股票全部抛出。我说我可不想看到等我一抛股票，公司就关闭道琼斯市场，然后股价猛涨。他说这绝不会发生。

接下来的几天，我们开始抛股票，每抛出一批，立即被大宗买家买光，就是说买家对该股票来者不拒。股价立即上涨到四十八九美元，即便我们每天抛出10万股之多。

几个月之内，我们就赚了几百万美元，可我始终心神不定，因为我抛了这么多股，竟然没有对股价产生丝毫打击。除非将发生很大的利好事件，并且有人事先得到消息，否则这种情况不会发生。

原来如此。几个月后，道琼斯完全按照我的建议，关闭了道琼斯市场，并注销了很大一笔费用。

虽然我为基金赚了500万美元，可是如果我们没有听从托弗的唆使抛出股票，我们就可以赚3 000万美元。

这让我很恼火，比道琼斯在《财智月刊》事件中的行径让我恼火得多。不过，考虑到公司对待股东的方式，我也只能惊叹，这帮家伙终于成功地诱使我抛掉股票，然后采取恰当的步骤，使得股价接近我向默多克建议的收购价位。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

CONFESSIONS OF A STREET ADDICT

第八章

德　赛

精明的德赛上任TheStreet.com的主编，按照他的计划，迪士尼、美国在线等媒体会买我们的新闻，帮我们抓住股市兴奋点，然而事实却并非如此，我甚至付出了惨痛的代价……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

德赛当上TheStreet.com主编后不久，我和他在安纳布尔纳——曼哈顿中城印度区的一家餐馆吃了一顿饭，餐桌上我们思潮澎湃，高谈阔论。他谈论了我们的发展进度表和人才聘用策略的每一个细节。他提出了一份精确的时间表，按照它我们在1996年11月之前就能完成筹建工作，并开始运转。

他说，我们的业务要以四大块为基础：迪士尼（Disney），因为它的下属美国广播公司（ABC）刚刚开办了网站，我们可以提供他们所需要的高质量商业新闻，而作为交换，他们最终会支持我们的网站；嘉信理财，他们会有兴趣订阅我们的新闻，因为拉维和该公司的高层有广泛的联系；共同基金巨头富达也很想加入我们的网站，来换取我为《价值》（*Worth*）——一份他们当时拥有的财经杂志撰稿；美国在线（America Online），他们当时正急于寻求购买合法的新闻社的新闻，来满足其快速发展的财经频道。每一块业务都能很快带来收入，我们甚至可能在一夜之间盈利。德赛向我保证，这4家公司都愿意向我们购买新闻，因为我们能抓住股市兴奋点，并提供观点。

迪士尼、嘉信、富达、美国在线。还有比这更好的事吗？对一个财经新闻服务提供商来说，还有比这4家公司更重要的客户吗？他在短短几周内做的工作让我眼花缭乱。我记得，当结束这顿令人兴奋的晚餐回到家中时，我告诉妻子，尽管我们的投入很大，但我们的进展大大地超前。这是自TheStreet.com搬到雷克特街2号之后，我第一次了解他们在做什么，并对这个新消息感到很振奋，尤其是我和马蒂在公司启动前就已经各投入50万美元了。

当然，那一晚也不是毫无瑕疵。拉维太兴奋了，说话的时候总是结巴，我们第一次会面时他就是这个问题。现在我明白了，他有严重的结巴。当我想透过这些外部特征更多了解这位奇才时，他却对个人生活守口如瓶。不过，他答应我，等公司启动，一切走上轨道以后，我们会有足够的时间讨论这些小事。德赛需要我做什么呢？很简单，他说，还是有点儿结巴地说："到处露面。"

怎样到处露面？我问。我还要同时管理对冲基金呢。

很简单，他说。尽量上电视节目，告诉大家你属于克拉默公司和TheStreet.com。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

接下来的一个月，拉维开始具体兑现他的承诺。他组织了与嘉信理财的重要会谈，向他们展示我们的网站如何独具一格。他安排了与一家叫达威（Starwave）的新网络主机提供商的谈判，这家公司由西雅图的亿万富翁保罗·艾伦（Paul Allen）所有，他是迪士尼的合作伙伴。美国体育新闻网（ESPN）的网站就由达威代管，他们还将为ABCNews.com[①] 的网站提供主机。我们将成为ABCNews.com的商业频道，并可以立即获得他们的服务。他同富达的《价值》杂志达成交易，只要我们的电子刊物开始出版，富达的共同基金权威彼得·林奇（Peter Lynch）将经常为TheStreet.com撰稿，只要我也为他们写一些稿子就行。我们和美国在线进行了几次会谈，讨论他们为我们的文章付的价钱，以及他们是否愿意将我们作为风险投资项目“培养”——就是说，他们向我们投入资本，并发展我们的业务，对我们的业务参股。

德赛一边处理这些困难的商业关系，一边建立起一间新闻室。新闻室的中心人物是一个叫戴夫·坎萨斯（Dave Kansas）的人，他为《华尔街日报》写过股评。坎萨斯刚从哥伦比亚大学新闻学院毕业几年，看上去却不像是很想要这份工作，第一次面试的时候就让我空等。睡过头了，他后来向我解释。他终于迟到一个半小时参加第二次面试，当时我怀疑他不是公司委以重任的最佳人选，不过他倒是可以帮助德赛进行冗长的思考。

整个这段时间，德雷克负责出版发行，他暂时把我们的网站放在纽约的一家名叫恒通（Reach）的新公司的主机上，他们保证“完全可靠”。他向我解释道，我们需要一个主机，因为如果很多人同时访问网站，它会崩溃，除非我们有强大的主机容量，这必须有昂贵的服务器和与电话线连接的电脑网络才能实现。我们需要钱，很多钱，才能让人们知道我们的网站，才能“吸引眼球”，吸引人们浏览，或者用网络术语，“访问”我们的网站。我记得德雷克第一次提到“眼球”的那天晚上，我几乎笑死过去。为什么要吸引眼球？我问。难道我们不想要读者、付钱的读者吗，这样我们才能赚钱？德雷克肯定地对我说，虽然付费读者很重要，但这场生意就是一场吸引眼球的生意，唯一的方法就是举行一次耗资巨大的、广泛的直邮传单的广告活动。我告诉他，拉维·德赛有最省钱、最有效的提高知名度的方法，那就是与美国广播公司、嘉信、富达和美国在线这样的巨头结成战略大联盟。我说我参加电视节目也能帮忙宣传公司，比直邮传单有效得多。不，他说，直邮传单，只有投入几十万美元发直邮传单才能让

---

① 即前文所提的美国广播公司的网站。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人人都知道TheStreet.com。他说这由他决定，他是首席执行官，我们就用直邮传单。

1996年11月16日，我们开始在恒通的主机上发布“实时”新闻，我们的“创刊号”有6篇报道。恒通向我们保证，网站将一天24小时、一周7天时刻运行。可是，网站运行第一周，最值得注意的不是我们的文章引起轰动（我们没有），而是网站崩溃的时间比正常运行的时间还长。这让我们很紧张。在过去5个月里，我们在人员、设备和租赁上差不多各花了100万美元，随着网站的启动，眼看着花费还会增加。现在我们拿出来展示的网站，就像一份褪色的《独立宣言》，上面有一张我的照片——不是电脑，是打字机的照片，而不是其他撰稿人的照片，以及打字机。在地址栏输入网站地址后，看到的是“DNS”，意思是网站不运行。我们是真正的DOA，就是一开始即死。

一周内，我们的网站反复出现故障，我已经不对德雷克抱怨了，他看上去也烦得不得了，开始给恒通的人打电话，冲他们叫喊网站又垮了。我们警告他们不能这样做生意，他们保证将尽一切努力。

网站启动不久，比尔·格里菲思（Bill Griffeth），CNBC财经频道的《理财是力量》（*Power Lunch*）节目的风度优雅的主持人，开始举办一个叫“本周酷站”的小栏目，他提到了我们的网站。我们向恒通发出全面警告，他们说会准备好的。当然，当格里菲思在屏幕上敲入地址时，网站又崩溃了，因为它立刻被蜂拥而至的人们挤跨了。拉维让我别着急，他会在电视上亲自演示网站，澄清所有的网站可靠性问题。

再次通知恒通我们要进行公众演示之后，拉维参加了另一个电视台的商业秀。由于我们的网站有密码保护，拉维必须展示出网站是易于登录和使用的。可是当电视演播室的红灯亮起，任何能出纰漏的地方都出了纰漏。拉维开不了口，他太兴奋了，结巴得厉害。他试图演示网站很容易使用，快速地敲进密码，可是敲错了。然后他把密码忘了！于是他没能演示网站是如何提供服务的，这太糟糕了，尤其是我们是收费网站，而其他网站都是免费的。可是没关系，因为网站一出现在电视上，访问者就把它挤跨了。这一次，差不多一整天网站都没有恢复。

拉维还在电视上的时候，我便立即召会了德赛、德雷克和恒通，会上我无法控制自己，威胁要让他们尝尝厉害，并且扬言亲自修理恒通的那帮人。会议结束时，我一定是流泪了。我知道，德雷克为我的大声咒骂和发泄到那些倒霉的供应商身上的怒气感到难堪。我们出来走在大街上的时候，他问我为什么我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

非得那么刻薄。没有其他的办法解决问题吗，他问，为什么非得表现得这么强硬？我看着他，好像他是疯子。这些设备实际上毁了我们花几百万美元经营的公共形象，他却担心他们的感受？我告诉他，要是他不强硬起来，那他在这份工作上干不久。对于向他那样有背景的人来说，这一定是一种粗暴的提醒。

有几个星期，我们的网站没有出现故障，但也没有访问者。那段时间，我们每小时大概有100名访问者，这还是因为我打电话给熟人要求他们看看我们的网站。最初两周，我打算每周只写3篇文章。然而，很快我意识到，写这么少的文章对读者没有吸引力。受到直邮传单活动的影响，我开始每天写3篇关于股市的文章。

11月的最后一个星期，我问德雷克，除了直邮传单以外，我们还有什么招徕读者的措施。他说，他不知道。他将全部希望寄托在直邮传单上，通过传单发出的统一临时密码，我们可以跟踪用户。他说传单每天都在往外发。可是，12月一天天过去，我们很快就要和假期传单竞争了，这个时节类似传单太多了。最后，圣诞节前的一周，我们的传单到达了全美50万个家庭，他们是由德雷克选出来的。我还让我14岁的侄子克立夫·梅森（Cliff Mason）往基斯克山住宅区的邮箱里投递了几百份传单，聊作补充。我们等啊，等啊……

等啊……我每天给德雷克打电话询问结果。他每天都说正在做统计表格。我每天都想知道数字，而他每天都说还没准备好。最后，到了1月初，我不知该怎么办了，我告诉德雷克我要亲自过去（这是我第一次去他们的办公室）看看通过这场昂贵的直邮传单活动，我们得到了什么结果。

结果？5个人对我们的传单感兴趣。5个人！并且其中有4个是由我侄子发的传单。每个订阅者花了我们10万美元！我找到德雷克，不愿再讨论任何“发现”，解雇了他。我对拉维说，我会再和马蒂商议，但从此刻起他是主编兼首席执行官，因为我们有大麻烦了，而我需要一个可以信任的人。

德赛谢了我，对我说他绝不会让我失望，并着手计划炒掉供应商，推动发行量，以及通过在网站上打出招牌人物的名字，比如富达的彼得·林奇和《纽约时报》的著名商业撰稿人弗洛伊德·诺里斯（Floyd Norris），来扩大网站的知名度。

他需要我做些什么来实现计划呢？我问。他说他需要聘用几个我曾向德雷克推荐，但是被拒绝的优秀人才，同时他还需要我做一件事，但不好开口讲。他说他会给我发电子邮件，因为他不想让任何人知道。

那天晚上我回到家中时，电脑屏幕上显示“石破天惊经营计划”，一份高度

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

机密计划，要将马蒂·佩瑞茨排除在新闻室之外。德赛说马蒂经常过去骚扰他。马蒂占用他宝贵的时间，又帮不上什么忙，他说。德赛希望我同意他采取声东击西的办法，这样他就能做他的工作，而不用受到马蒂的监视。

我的第一反应应该是将德赛也解雇。马蒂监视公司的机会比我大，我们需要他尽量参与公司。更重要的是，他是我多年的朋友。这封电子邮件居然公然要求我为了拉维·德赛，这个我实际上并不了解的人，背叛我最好的朋友，理由是为了我的朋友和我的公司的进一步发展。

可是，由于感觉到这个项目将花费很大的成本，并且担心我得做比马蒂更多的努力来维持业务的运转，同时为马蒂没有看到这一点儿而恼火，我同意了拉维用心不良的计划。我答应帮他摆脱马蒂的监督。这是我对朋友做过的最冷酷的事，我知道我会一辈子后悔的。我却不假思索地做了。老天，我仍然不能相信自己发出了那样一封电子邮件，和一个我根本不了解的人串通对付我的伴郎，是马蒂使我的选股生涯起步；而拉维，自从雇用他以后，我和他在一起没有待过几个小时。我向拉维出卖了马蒂，就为了让TheStreet.com起步，这简直达到了愚蠢的、不必要的，甚至卑劣的极致。

4个月后，我们只有大约1 000个订阅者。对于投资者，这相当于亮起了大大的红灯。不管怎么说，我们的计划中写着，如果在第二年不能达到25 000位订阅者——他们每年支付100美元，我们就不可能成功。可是我们仍然有很多机会公开亮相，这使我们觉得还能继续做下去，并且我们已经投入了这么多钱，谁也不想打退堂鼓。说来奇怪，在对冲基金里我绝不会信任一个拿着这种计划书的商人，我却一如既往地信任德赛。他从《华尔街日报》聘用了几个工作欲望很强的人，还招了几个刚刚毕业的人，他们在网站上写的文章开始引起注意，我确实听到人们在谈论。我停止了内心对德赛的评判，因为他看上去关系那么广泛，他能把很多事情做得像本垒打。

于是，我遵守了与拉维的谈判中做的承诺——到处上电视节目，开始出现在《早安美国》一周几次的2分47秒长的市场动态节目，并定期参加全美广播公司的几个商业访谈节目，包括早间节目《股市扩音器》(*Squawk Box*)，以及《选股票》(*Taking Stock*) 和《牛市》(*Bull Session*)。不过，我承认，我喜欢参加任何邀请我的访谈。1996年的股市令人兴奋，人们开始拥抱网络，在网上交易股票，传统的股票投资者认识到网络的影响不会消失。人们希望听有意思的人谈论股市，一个真正的玩家，我正好符合要求。而我只要求出现在我名字下

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

面的标明www.TheStreet.com的动画字幕。

拉维还做了一件好事。他每天用电子邮件告诉我他与富达、迪士尼和嘉信的新的成功谈判。他告诉我，富达的大投资组合经理都读我们的文章，还说迈克尔·艾斯纳[①]（Michael Eisner）已经开始注意我们，一旦我们显示出经营的实力，就可能成为迪士尼的收购对象。每次我提到很想和这些人见面时，他会反对说还太早。他说其间他在与微软联系，后者也表示对我们的羽翼未丰的网站很有兴趣。我表示很吃惊，因为我和《抨击》(*Slate*）杂志的编辑迈克尔·金斯利关系很好，该杂志是微软旗下的，他们看上去根本不想和我们合作。他让我别急，等《红鲱鱼》[②]（*Red Herring*）关于我们的封面文章一刊出，什么都不成问题。

《红鲱鱼》？我们要上《红鲱鱼》，当时唯一有影响的新兴企业杂志？也许这个拉维真是一个奇迹创造者。这边，我们扔了几百万美元，打了水漂，只找到几千个订阅者，大部分还是由我赠阅的，德赛居然搞到一篇封面文章，还是在决定网络世界热点的杂志上。

自然，我向德赛询问细节几天后，几个摄影师就打来电话，说他们想让我和拉维在纽约证券交易所门口临时搭建的台子上蹦上蹦下，手里还要拿一把红伞。

时机再好不过了。拉维说，嘉信即将和我们签下大笔订单，购买我们的基金和新闻以及我的专栏，彼得·林奇和弗洛伊德·诺里斯很快也会为我们写文章。尽管我们的发行量很小，动静可是很大。我脑子里第一次出现这样一个念头，也许，仅仅是也许，我的业余爱好甚至比基金经理的实际工作来得还大。我成功了吗？TheStreet.com能挑战新闻业的基础吗？事情好像在朝着对我们有利的方向发展。

我很难跟上旋风般的拉维。他大概只在拍摄《红鲱鱼》封面照片的两个小时里，向我汇报过整个激动人心的项目的情况。我比任何时候都更想知道细节，问他还有什么我能做，还有谁我能联系。艾斯纳想和我谈谈吗？保罗·艾伦呢？让达威为我们提供网站主机的事情进展如何？嘉信想和我或我们的人谈吗？我们该拜访一下富达吗？

德赛说我操心太多，自从德雷克被解雇后，一切都很顺利，他只需要我继

---

① 迪士尼公司前首席执行官。——译者注

② 著名IT和风险投资杂志。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续出现在电视屏幕上，并尽量多写文章。

不过，他确实提醒我有一两个不满意的员工，真正的怪人，他必须要教训一下，说不定他们还会跑到我这里来抱怨。我应该不理他们，他说，因为他们妨碍我们做大事。他还深深地谢谢我帮他缠着马蒂，因为马蒂再也没有去过TheStreet.com在雷克特街2号的办公室，这让德赛有更多的时间思考和工作。

1997年2月底，如他所愿，几个员工毫无理由地辞职了，包括一个我们考虑给她首席运营官职位的女性。她在那里工作不到两周。另一个员工，一个广告业务员，也无声无息地消失了。我妻子认识那个首席运营官候选人，敦促我查清发生了什么事。我说不用担心，一切都在拉维的控制之下。她想起TheStreet.com刚刚搬到雷克特街2号时，他们会偶尔邀请我培训年轻员工。她说我应该试试重新建立这种机制，也许可以保证他们不走歪路。第二天我向德赛提了这件事，他说员工都太忙了。我打电话给他的助理，问我是否可以过去，她告诉我除非负责法律监察主管同意，否则我不能过去，而那位法律主管是不会同意的，因为他们正在写有可能影响股市的重要文章，他们怕我会看见这些文章。不得和编辑接触，她说。德赛坚持所有电子邮件必须抄送给他，好让他知道人们在说什么，编辑和记者秘密告诉我，他们不得再和我联系。我知道编辑事务是不许我插手的，法律监察主管似乎把我当成黑武士①。可是德赛把经营事务也向我保密，甚至在凯悦饭店向我们解释每个月25万美元的支票都用来做什么的会面也取消了。

与此同时，一个我利用《财智月刊》的关系聘用过来的女雇员想辞职，她威胁要起诉我，因为我在公司持有股份，却对公司里发生的事疏于监督。我紧张起来。我对德赛说他必须和我谈一谈。他生气了，当他生气的时候，他的结巴使得我们之间的对话令人无法忍受。他清楚指明，唯一妨碍我们做大事的就是我多管闲事，担心公司里那些不满的员工。

凯伦建议，我们试试用更好的方式查清楚到底发生了什么事。她没有任何管理职务，除了检查从我们的联合银行账户开出去的支票。她很奇怪我对德赛如此信任。我告诉她，是他把我变成了一个轻信者，他就是这么精明，这么聪明，这么擅长于取得信任。我建议邀请拉维和他的女友（他在最近的一封电子邮件里提到想娶她）到我们在萨米特的房子来用晚餐。凯伦同意了这个主意，拉维也接受了邀请。可是到了他和他的未婚妻该赴约的那一天，他突然推辞说

① 电影《星球大战》中的黑武士。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不舒服。

凯伦坚持让他们来，再次邀请了他们。他又推辞了，同样的借口。第3个周末她又邀请他们，这一次拉维来了，没带未婚妻，说她身体不适。晚餐时，每当我们试图谈生意上的事，拉维就会把话题转到我妻子在休南区刚刚办起来的美术画廊——是赛茜上学后她决定办的。拉维一向擅长耍手段。他拒绝谈论公司的具体情况，不愿意给我们任何惊喜，只说一切在3月就绪，包括几个出乎我们意料的潜在投资者想拥有TheStreet.com的一部分股份。

当我做最后一次努力时，他说他有更重要的话，非说不可。他说我已经变得像他父亲一样，知道他有多聪明、多有同情心，他想知道我是否愿意在他5月份结婚的时候当他的伴郎。他说这对他很重要，他只会向他非常敬重的人提出这个要求。我目瞪口呆，受宠若惊。当然，我说，而且很高兴。

晚餐结束后，我兴奋不已，好像一切问题都解决了，可是凯伦对拉维非常怀疑。她对TheStreet.com感到更加疑惑和恼火，因为我为它付出了大量时间、精力和关注，却看不到任何结果。她敦促我向拉维施压，让他在10天之内，达成一笔或几笔他声称在进行的交易。我告诉她拉维可能有很大的压力，因为他就要结婚了。他提出让我做他的伴郎，这又把我拉拢住了。她说他没有带未婚妻来，她甚至怀疑他是否会结婚，我最好让他达成一笔我们能看见的交易，因为目前她可以看出这家伙只是哈佛培养的又一个小丑。

第二天我再次对拉维请我当伴郎表示感谢，并提到凯伦希望看到一些正面的东西，好让我们相信公司的前景很好。考虑到我们那时已经投入了150多万美元，并且承诺在第二季度开始时再投入50万美元，我说我认为凯伦有道理。

他对我说他正在进行一宗很大、很快的生意，就是把TheStreet.com的传真版送到丽嘉饭店在美国的每一个房间。这笔生意将超过《纽约时报》提供的传真商业新闻服务，丽嘉连锁饭店愿意付很高的价钱。他只需要在波士顿花几天时间来达成交易。在波士顿的时候，他还会同时进一步落实同富达的关于基金发行方面的交易。并且，他在Scudder Stevens（一家大型共同基金发行公司）的熟人很愿意向他们所有的基金投资者推荐我们，这样他们可以更了解股市。他也会做成这一笔交易。

忙人总有很多商业机会。“我不妨碍你了，”我说，“一切愉快。”

第二天，我的助理珍妮·卡伦告诉我，趁着拉维不在纽约，TheStreet.com的两个员工想过来和我谈谈，一个是戴夫·坎萨斯，我们从《华尔街日报》聘过来的人，另一个是布伦丹·阿米欧（Brendan Amyot），年轻的发行主管，我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们从时代华纳旗下的音乐出版物《Vibe》聘来的。

TheStreet.com还没有一个人和我说过话。我问是关于什么的，她说他们不能说。股市收盘后不久，两个脸色灰白、二十来岁的年轻人走进了我的交易室。我快速地把他们引进我的私人办公室，关上门——只有在解雇员工的时候我才用它。

很难说清楚，他们两个布伦丹说他们需要我发誓保密。戴夫解释道他现在做的事可能使他丢掉工作。

继续，我说。我不愿意再等，明显是要听到坏消息。

戴夫说，德赛根本没有为TheStreet.com做任何工作。他会在早上到达办公室，拉上帘子，待上约一个小时，随即消失，谁也不知道他去哪儿，他说他不舒服。布伦丹说他也从没见过德赛，即使他是直接向德赛报告工作的。布伦丹说，当他前一天走进德赛的办公室的时候，他只看见一堆空的苏联红牌伏特加酒瓶。

我以完全蔑视的眼光看着他们。我说，德赛提醒过我，你们中的一些人会趁他不在的时候，跑到我这里说他的坏话，果然你们来了，背地里诋毁公司项目的关键人物。

不，戴夫说，所有员工都知道事实。每当他离开的时候，他们会派记者跟踪他。他总是去街对面的McAnn's酒吧，一直待到下班时间过后很久。

我说，胡说，他在做生意，而且是大生意。我告诉他们，他进行了几次到西部的成果颇丰的旅行，加强了我们同硅谷的联系，并推进了让达威做我们的主机提供商的交易。

根本没有这些旅行，他们说。实际上他是去饮酒狂欢。他也许需要饮酒，因为只有在喝醉的时候，他说话才不结巴。布伦丹强调，我们能得到达威的主机的唯一原因是，他亲自赴达威促成了这件事。德赛跟这笔交易根本没什么关系。

我说，可是就在此刻，在他们诋毁他的时候，他正在与丽嘉饭店签一笔大买卖，我们就能提供传真服务了。布伦丹笑起来，他说，根本没有传真服务，没有交易。富达呢？我问。根本没有和富达会谈过。彼得·林奇不会为我们写文章。他甚至不知道我们是谁。只不过《价值》想让我为他们写文章而已，他们说。

可是还有嘉信，我说。拉维和嘉信的高层要人有关系。他们会和我们做生意，我们的好日子要来了，我说。嗯，布伦丹说，他们委托进行了一次对活跃

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的经纪人的调查，很多人说他们不会用我们的新闻信息，即使我们是免费的，只有8%的经纪人说愿意购买我们的服务。拉维是嘉信的总战略师的最好的朋友，我心虚地说，知道这也可能是假的。嘉信的人对我们没有兴趣，布伦丹说。

我告诉他们我听够了，他们可以走了。“公司怎么办？”布伦丹问。

“什么公司？”我说，“什么公司？”把他们领向办公室门边的时候我反问道。

那天晚上回家后，我告诉了凯伦。她说这就对了，他一次次称病，企图隐瞒，不说实情，还打着做大生意的幌子，而现在就什么都能解释了。拉维是个酒鬼，必须立即解雇他。

我对她说我必须先搞清楚一件事，事情没有那么简单。我一个个地打电话给TheStreet.com我认识的人，直截了当地问他们，拉维是否在工作时饮酒。他们都说是的。他们都知道他喝什么牌子。每个人都说他把伏特加的酒瓶扔在办公室里，几个月前就停止了工作。

我打电话给波士顿的丽嘉饭店，要求和负责人通话，说我必须找一个人核查一下我们要解雇的一个人的情况。电话接通后，我问经理是否听说过拉维·德赛或者TheStreet.com。他想知道这是否是推销，因为他两者都没有听说过。我向他解释了情况以确定他是否是管理这方面事务的人，他说任何类似于我们提供的那种服务，都必须经他之手，从来没有一个叫德赛的或者TheStreet.com的人找过他。

我随后给嘉信打电话，要求和负责试用TheStreet.com服务的人通话，拉维曾发誓这个人比《华尔街日报》还喜欢我们。这个人把对经纪人的调查结果给传真了我，结果真的相当糟糕，他只能说很遗憾，我们彼此浪费了很多时间。他说他一连几个星期想找到拉维，告诉他这个坏消息，可是找不到。

我也找不到。整整一天，我的助理每个小时都打电话和发电子邮件给他，留言说他必须来见我。

24小时以后，他撞进我的办公室，一下出现在我的面前。他结结巴巴地说，全都是谎话，他说谁都知道他口吃得厉害，他只是偶尔喝一两口，好让结巴减轻一点儿，可他一直工作很努力，希望做出成绩来。

现在，他说，他必须赶飞机到达威去签合同，把达威变成我们的合作伙伴，解决我们漏洞百出的技术问题，让网站运转起来，让我们的事业再上一个台阶。我告诉他我不知道该怎么做，不过也许公司还得走一个人。他说他把公司里每一个人都蒙在鼓里，因为他们都是无能者。

我们能做什么？我让他先走，等他回来的时候，我们再谈该进行的变动，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

帮助他并送他去接受治疗。他说，他只需要休假和一些钱。他已经把我们给他的钱全部花光，只要能再借到10万美元，他就能保证完成和达威的谈判，然后去休假疗养，找一位大夫治治他酗酒的毛病（他终于承认了），也许还会去康复诊所。要不然，他说，如果去不成达威，他就不得不辞职，发生任何事他都不负责任。德赛摊牌说，要是借不到10万美元，他就只能打电话给达威，告诉他们交易做不成。布伦丹说过他才是和达威的谈判的推动者，可假如拉维只是压力太大呢？他一分钟也没有休息过，我想，他真的可以把事情搞砸，如果他想的话。他仍然是首席执行官和主编。我没有别的选择，只有给他钱。在我把他从首席执行官的位置上撤下来，找人替代他之前，我得一直受他敲诈。被隔离在公司之外太久了，我甚至无法分辨哪些交易是真的，哪些是假的。我给了他10万美元。拉维确实承认，和嘉信、富达、Scudder Stevens公司的生意有问题，不过他休假回来会解决的。

经历了3天的谈判之后，他报告说他已经签了达威的合约，要去度假了。我曾坚持让他带上布伦丹去达威，因为考虑到拉维现在的情况，我怀疑他是否还会站在我们这一边。布伦丹进行了单独的确认，说我们和达威之间有一份谅解备忘录，一切还在努力谈判中，不过他认为没有什么大问题。

接下来，拉维飞到安提瓜岛的Jumby Bay过了一周（我知道他去了，因为我往那儿给他打了电话），我为他在当地安排了一个酗酒治疗计划。我还开始重新负责起公司经营方面的事务。要想搞清我们到底进展如何，我必须更积极地承担联合总裁的责任。我还拉上马蒂，一起处理烂摊子，他也很积极地帮拉维找心理咨询，并处理转换管理层的事情。同时，我们进行了法律咨询，想知道我们能和不能对德赛做什么，以防他不愿意与我们合作。拉维一回来，我就对他说他必须接受治疗。他说他会的，但是我最好不要逼他，否则他能做出对我造成很大损失的事。他说他还有办法破坏和达威的交易，并给我个人带来很大的麻烦，因为他知道我的很多把柄。

整个过程当中这家伙把我耍得团团转，我都忍下了，可当他威胁要对我个人不利时，我再也不会妥协了。我告诉他，他不是第一个威胁我的人，也不会是最后一个，不过我保证他将因为不良行为被解雇。

那天晚上他往我家里打了电话。他从不往我家里打电话。他说想和我和解，他行事太鲁莽了，婚礼正在紧张筹备，如果我不当他的伴郎，真的会伤害他未婚妻的感情。不过，如果我真的不去，并且试图解雇他，他会挑起我生活中的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三次世界大战。

我告诉他，他什么都没有。他问我是否记得题为“石破天惊经营计划”的备忘录。他说他把我们之间串谋对付马蒂的全部通信都打印了出来。真见鬼。他说他准备好了寄往马蒂家的联邦快递的信封，如果我不想再玩下去，他可以考虑把它寄出去。他说这大概能让我愿意与他和解，不过和解的代价和那些电子邮件加起来大概值不多不少的6位数，比如60万美元吧。

我告诉他，我和马蒂之间的友谊比他想得要稳固，他完全疯了，我绝不会屈服于他的敲诈。他说我最好再考虑一下，因为这些文件很值得一读。他还说他会打电话给达威，告诉他们我的对冲基金在前几周倒闭了，我再没有钱了，而且我还欺骗了马蒂。他会告诉他们，报纸上写着我的基金和TheStreet.com都付不出工资。

我挂掉电话，打电话给马蒂，告诉他我和拉维之间的谈话。我说，他会收到联邦快递投递的一些电子邮件，是在前一阵忙得热火朝天的时候写的，它们读起来会很难受。马蒂很迷惑。为什么会读起来很难受？我结巴起来。这很难说出口。我认识马蒂近20年了，他是我的伴郎。我说，我不记得电子邮件里写了些什么，不过是拉维让我干的，好让马蒂忙于TheStreet.com的其他项目，便没有时间监督拉维。

沉默。

我想了一秒钟，嗨，那些备忘录又能有多糟？我告诉马蒂，我很难过，我向他道歉，我本来不应该做这种事情的。我是在厨房里说这些话，当着我妻子的面，她都惊呆了。

马蒂想让我做进一步的解释，我说我必须联系布伦丹，找到达威公司的那些拉维可能打电话的人，那些被告知我已经破产的人。于是我挂断电话。

两小时以后，我接通了达威公司的电话，拉维已经给他们打过电话了。他们不再有兴趣和我们合作，交易必须重新谈判，或者取消。

我能怎么办？我问自己。第二天，我把会计师的保证书以及经营业绩报表、纳税申报单和银行账户发给了他们。可是损害已经造成了。他们保留了这笔交易，但信任已经不复存在。

希望破灭了，我到楼上去，想和妻子好好谈谈个中曲折。她正躺在床上看书，我走进房间，虽然是冬天，但我满脸的汗顺着额头流下来，而且因为难堪而满脸通红。我把一切都告诉了她。我说是时候举白旗，放弃TheStreet.com了。

“瞎说，”她说。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我说一切都被她说中了，这果然是敲诈，没办法挽回了，我无法控制局面。她不同意我的说法。不过她所说的话很有道理："如果你现在关闭TheStreet.com，拉维就赢了，而我认为你会为此后悔一辈子。现在别再懊悔了，想想怎样才能在股市上多赚些钱，好把网站办起来。"

她说得很对。我打开电脑，给拉维·德赛写了最后一封电子邮件，说他在过去24小时里干了很多毁坏我的声誉和不利于他亲手协助创办的公司的事，但是，他休想拦住我。我发誓，我会完成这个项目，亲眼看到它成功，即使仅仅是为了对他的诽谤和敲诈做最后的报复。第二天，《红鲱鱼》刊出了对我们的"隆重"报道，我和拉维看上去像是从天堂降落到华尔街。我得做些解释了。

拉维随后消失了几年，后来出现在华盛顿大学，他在那里捐了一个教诗歌的职位。后来，他又没能支付那笔捐款，于是他变幻无常的经历，包括一次重婚，在《时代周刊》杂志的一篇长篇报道中被抖了出来。他再也不能愚弄雇员了，至少到目前为止。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

CONFESSIONS OF A STREET ADDICT

第九章

身兼两职

TheStreet.com被搞得一塌糊涂之后，我不得不同时为网络广告和基金公司奔波……到1997年末，克拉默公司的年收益率达到45%，远远领先其他基金公司，TheStreet.com也成了投资者的必看网站，然而我和马蒂的关系却依然令人担忧……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

提起网络广告，你想到的可能都是那些几百万美元的交易，一个网络公司将一沓股票付给美国在线、国家广播公司或者迪士尼，或者别的什么报纸杂志，换来一些唱高调的广告。从1999年11月到2000年3月，这确实是网络资本的核心，是瞬间成功的良方——传统公司向新兴公司献殷勤，作为回报，后者向前者提供股权。

人们在如此短的时间里见过太多这样的交易，甚至有些都忘记了。有那么一段时间，你可以悄无声息地做广告，吸引人们访问你的网站。你不需要放弃股权，不需要牺牲董事会席位，或者遭遇在上市之后倒闭的厄运。

你只需要四处露面，并在你的名字很近的地方，打上你的网站地址。对我而言，全部策略就是让人们尽量多地提到和听到TheStreet.com，因为我认识到，差不多所有潜在的合作伙伴，包括德赛在的时候我们指望的那些，都变得不可靠了。

我们知道，有些人经常会在各种场合出现，因为他们的知识或者观点让人们觉得他们是某个问题的专家。

1997年是科技股火暴的第二个年头，美国已经迷上科技股了，我便成了人们追捧的专家。那时我的对冲基金已经成立10年了，收益率高达22%，比标准普尔500的收益率高7个百分点——我们总是拿标准普尔500做基准，并努力超过它。这一业绩当然会让我成为专家。我管理一家对冲基金，这可是一种超级神秘的公司，虚张声势而又危险，我白手起家，每天都想着走赢市场，并且成功了。所有这些加上实实在在的业绩，把我变成了权威。我谈吐风趣，对股票充满热情，而且相信股票应该成为全美的消遣方式。我喜欢谈论股市，人们也喜欢听，尤其当我提到大家都喜欢的股票时。

就在那时，当亚马逊成为股市宠儿的时候，人们开始相信，最火暴的股票是那些和网络沾边的股票。只要有机会，我就会说，网络最佳的用处是进行网上交易，如果你想得到诚实的网上信息和观点，请访问TheStreet.com。我们抓住了机会。这是一个简单的套路， 媒体吃这一套。在网上，公众能找到比以前

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

更多的股票信息。在股市上表现最好的股票将是和网络有关的股票。要是能让这个疯狂、易激动的吉姆·克拉默——长着滑稽的山羊胡子、褐色卷发和一张大嘴，滔滔不绝地用权威的口气谈论如何利用网络赚钱的家伙上你的节目，你就算跟上潮流啦。

对我来说，这是令人筋疲力尽的老一套。我会把闹钟定在3点45分，准时从床上跳起来，刮胡子冲淋浴，4点一刻上网看新闻。我会写一篇文章，预测早上股市会出现什么情况。然后我会和我的司机凯尔一起在5点钟以前跳上车，以避过荷兰隧道的堵塞高峰，在开往城区的途中，再写一篇关于股票或者期权的介绍性的文章。我必须保证在5点半之前到达我的位于华尔街100号的交易塔楼，在那儿我会在海外市场上交易美国的股票，买卖芬兰的、瑞典的、德国的股票，有时还有俄罗斯和土耳其的股票。然后，我再次跳上车，到近郊的《早安美国》做特邀股市评论员。简短地和查理·吉布森（Charlie Gibson）或者莉萨·麦克雷（Lisa McRee）聊聊之后，又坐着凯尔驾驶的1995年版加长凯迪拉克车回到市中心，飞快地为TheStreet.com再写一篇文章。8点半之前，我会回到办公室和杰夫·伯科维茨碰头，讨论当天的投资策略，9点一刻之前，会拿出具体方案，为早间专栏写好建议投资板块——此时还不是具体操作股票，因为我还什么都没有买。

9点半，铃声响起，我便拖长声音说“大家注意啦”——我在波士顿奇境乐园赌狗的时候学的。狗追机械兔子的每场比赛开始时，发令官都会说“大家注意啦”，我太喜欢这个说法了，每天开始股票交易的时候，都要说一遍。所有的交易商都极度迷信，我开始相信，要是不说“大家注意啦”，那天我就会赔钱，好像一天业绩的关键就在于这个小小的仪式。我的迷信还不止“大家注意啦”。我还相信，要是我从中间的旋转门进来，就能比从左边或者右边进来赚更大的利润。要是我那一天极其走运，一个交易段就赚上500多万美元，我会把它归功于我崭新的绿色Gap牌T恤。因此，每当我经历一连串的坏运气时，就把这件绿色T恤拿出来，把坏运气打断，我会反复穿着它，直到它发挥魔力，不管它变得多皱多脏。幸运的是，我妻子虽然不是一个迷信的人，却知道迷信和清洁的力量，她总是把它洗得干干净净，可到我退休的那一天，它就立即消失了，再也没有见过。

一整天我都在做交易和写下我看到的情况，我写得越来越频繁，当然，也要看交易段令人兴奋的程度。我的助理珍妮·卡伦（Jeannie Cullen）也会一整天地为我挡电话，决定哪些记者该为我接通，这取决于他们的态度是粗鲁还是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和善。我不断地接受录音采访，条件是他们要提到我的网站地址，收盘前珍妮会为我定好晚上去什么节目谈论当天的股市行为。只要有机会上查理·罗斯的节目，我就去，后来，每当股市出现大幅上涨或下跌的时候，我都能料到珍妮会说查理想见我。要是查理不打电话来，我会一周上一两次《牛市》——戴维·法柏（David Faber）主持的CNBC财经频道的晚间节目，扼要谈一谈当天的情况。要是CNBC节目不请我去，珍妮就给我安排美国有线电视新闻网（CNN）或者美国公共广播公司，要是都不行的话，就去加拿大广播公司或者某个非英语欧洲国家的电视台，在那里我的一个手势就足以代表当天股市的行情。

我会利用我的司机不断遭遇的堵车时间，为《时代周刊》、《GQ》和《价值》写几篇文章，我和这3家杂志同时签有合同。我只消给《时代周刊》写提纲似的小文章，并推荐几只股票。给《GQ》的文章就要做分析，用体育上的话来说，要分析当时股市的整体疯狂程度，解释清楚为什么虽然可口可乐和百事都在四十几美元的价位上交易，二者却并不一样，因为“点数”，或者市盈率，显示可口可乐更优。在为《价值》写的文章中，我可以支持某只股票，或者发泄对非正义行为的愤怒。《价值》当时为富达所有，还闹出了一件不愉快的事。《价值》让我写的第一篇文章就是批评富达经营的业绩不佳的基金的。本来这篇文章要作为封面文章，可是富达的高层对于我要在他们自己的杂志上批评他们表示很生气，于是改为封面标题文章，题为“透视富达”。

在文章里，我讲述了富达的一个刚愎自用的经理是如何让拉丁美洲债权吞噬我岳母的退休养老金的。我建议富达聘请现已退休的我过去在高盛的老板，包括比尔·格鲁弗——那个主管培训部门的严厉的军人，来清理一下他们的管理班子。

“我不知道还有什么比这更愚蠢的了，”文章登出来以后，凯伦这样说。“你让你自己、我、奶奶和富达都陷入尴尬，而且就在他们自己的杂志上。”她教训我说。我跟她说，我写的那些东西别人在任何地方都不可能写，她说这篇文章是她见过的金融界里“正直与愚蠢”最拙劣的结合。回想起来，这确实不是聪明之举。

我不参加《早安美国》节目的时候，会上CNBC的《股市扩音器》——马克·海因斯（Mark Haines）主持的随意发挥访谈节目，节目时间是早上8~10点（从那时起节目延长了一个小时）。我开始固定地当起了有基金经理背景的联合主持人，既给出我自己的观点，也向首席执行官和分析师们提问。我是通过玛丽亚·巴蒂罗默（Maria Bartiromo）进CNBC的节目的，她是城里的通讯记者，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

总是喜欢搜寻基金经理，让他们上镜头谈论股市，她为CNBC做了一篇关于TheStreet.com的报道，把它描述为提供信息服务的大有前途的网站，那以后不久，我便开始上CNBC的节目。

要是哪天早上我不上《股市扩音器》或《早安美国》，我会要求TheStreet.com的高级管理人员穿过闹市，来到我的办公室，一起查看一周的开销，因为我一个月25万美元的支票似乎只能勉强维持公司的基本费用。现在我们花的钱是我妻子做股票交易赚的钱，她要求我们审查开销，确保拉维走后公司的运作是有据可查的。

她要求定期开会，因为拉维走后不久，我们对TheStreet.com进行了一次突袭访问。那是一次突袭，因为我们没有申请批准，编辑那边总是强调要获得批准。凯伦在TheStreet.com没有任何正式或非正式的职务，也不想担任任何职务，认为这种造访限制完全是荒谬的。“他们要么信任你，要么不信任，这种可笑的事情你已经忍受够了，现在他们最好是开始信任你。”我们朝雷克特街2号走过去的时候她说。我最近也没有去过那儿。当她第一次也是唯一一次走进公司的时候，她惊讶得下巴都要掉了。我们共同基金的房子是她讨价还价租下来的，她从来没有买过一件新家具，为了节省费用，甚至认为连公司的名字也不必费事地漆到门上。当她看到TheStreet.com办公室的豪华布置时，完全惊呆了。

“这些桌子是纯胡桃木的，要花多少钱？”她问那个出来在门厅迎接我们的手足无措的业务经理，我都没来得及向她介绍这个人。当她坚持要检查每一件家具时，他吓得目瞪口呆，告诉我大概每一件大一点儿的家具都要花5万美元。

“不，”我说，“这也太贵了吧？”业务经理缩着脖子点点头，说凯伦是对的，拉维在这些装备上花了很多钱，一张桌子差不多就是5万美元。凯伦气得鼓鼓的，直接乘电梯走了，都懒得看一眼新闻室。这对我是一种解脱，因为虽然业务部的人单纯诚实，但要是我们不提前通知而闯入的话，新闻室的那些人肯定会大发脾气。有时候，新闻室最重要的任务看上去就是向我隐瞒他们的运作过程，这种做法源于德赛，然而他的继任者将它虔诚地保留了下来。

在下午，要是我不上电视谈股票的话，就会为TheStreet.com拍广告，出现在和股市有关的广告或照片的拍摄现场。那时候关于股市的广告片可真抢手，差不多什么都围着股市转，包括Rockport鞋制造商邀请我参加他们的宣传活动，宣传他们新生产的一种面向非传统用户的商务鞋。一天，去《早安美国》的路上，我抬头看街对面的鞋店，看到一幅我穿着这种鞋子的6英尺的照片，脚边上就是TheStreet.com的名字。“有时候我对于犯错感到很惬意。”在我腰部以上一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

英寸的一句广告词这样说，一语双关地指代我的《犯错》（*Wrong*）专栏，以及我愿意接受事实——不论在照片上还是现实生活中，尤其在我投资失策的时候。这对于网站可是一次了不得的宣传，这幅广告出现在所有全美范围发行的杂志上。一年以后要想打这样的广告，我大概得把公司财产的10%都给Rockport公司。不过在那时，他们得向慈善机构捐款，我才为他们拍照。

有时候我自己都感到惊奇，为了追逐TheStreet.com的成功，我变得如此冷酷和斤斤计较，同时对其他任何事都漠不关心。就在拉维·德赛的事在公司内部引起轰动前几天，1997年3月20日，我要去拍广告。这是为所罗门美邦[1]（Salmon Smith Barney）拍的一条很简单的老约翰·豪斯曼[2]（John Houseman）式的广告，开始我要表现得好像要用老式办法谈论股票，然后，我突然摇身变成一个网络人，从我的一篇文章中读几句惊人放肆的话。这一天没什么不同寻常，先去《股市扩音器》，再回到办公室，然后去城里的间谍酒吧拍广告。下午两点的时候，我要出现在3个地方，于是我拿出手机打了两个电话，一个打给克拉默公司，一个是打给TheStreet.com，然后在我的笔记本电脑上飞快地敲文章，此时一个女人在我的脸上化妆，一个男人往我脖子上套领带。

我正准备开始拍那个30秒长的片子时，我办公室的手机响了，是杰夫。他说给你妻子往家打电话，出事了。我打了，当然，是我两岁的小女儿埃玛病了，必须马上送到社区医院去。“孩子严重脱水。”凯伦边给小埃玛穿衣服边说。嘿，我倒是想帮忙，我告诉她，可是间谍酒吧这儿有30号人在等着我，缺了我他们什么也干不了，还有两家公司在求我帮他们处理一点儿问题。她说，“好吧，做你该做的。”我就把电话挂断了。

一个化妆师看出来我很着急，问：“怎么了？”打电话前我一直很快活的样子。“噢，没什么，就是我女儿要赶快送医院什么的。”那个化妆师什么也没说。突然我警醒了。我在干什么？我是怎么了，居然没有意识到我们的女儿病得很重，得送医院？总还有其他宣传机会的，可家里的事只有一次。我拿起手机拨了家里的号码。妻子接了电话，我说：“噢，天哪，我真是个混蛋。我现在就停下这边的拍摄，不管损失多少钱，然后跳上车，我会立即赶到那儿的。”20分钟后，我走进萨米特的观景医院，从大厅里就能听见女儿在哭着要爸爸。

我飞奔到病房，她看到我时说：“爸爸，他们把这些东西放在我胳膊上，爸

---

① 花旗集团旗下的经纪公司。——译者注

② 著名电影制片人。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

爸，你为什么不阻止他们？”

我向她解释这是静脉注射，她需要靠这来维持体力。

“可是，爸爸，”她问，“你怎么不早点儿来？”

我深吸了一口气，说：“你知道，我是尽快赶来的。”一时间，我觉得自己不是那个为了成功不惜一切的混蛋了。我没有撒谎，我确实是尽快赶来的。

第二天她的情况好转了，是大肠杆菌感染，很快便出院了。我吞下了没去拍摄造成的几十万美元的损失，有时候为这些该死的事花点儿钱感觉还真好。

广告宣传效果极为成功，《纽约时报》对之做了正面的报道，可是我不能说订阅量增加也极为成功。每天我们有100位读者注册试用，其中大约5%的人会转为付费读者，很难说是什么大生意，可是也不值得就这样放弃。之前我们终于和达威达成了交易——拉维在我们背地里搞的，他们为网站提供主机，用公司4%的股份作为交换。可我们刚完成交易，迪士尼就买下了达威，不明白达威干吗让我们做他们的客户，因为迪士尼想把达威作为他们网站的内部主机。幸运的是，股市一直很火，美国广播公司需要我们为他们的网站提供新闻，因此，短时间内这种关系对迪士尼产生了牵制，他们也就无法把我们赶出去。

忙忙碌碌的一个夏天，没完没了地露面，没完没了地写文章，我们的努力还是没有看到什么结果。我们的用户注册速度保持不变，可花费持续超过收入。我全天候在外露面，虽然没有影响基金的业绩，却在家里造成很紧张的气氛，因为我很少在晚上8点以前回到萨米特的家里。

隔壁邻居家的小孩告诉我，他们见我的机会比我的孩子见我的机会还多，因为还不到秋天的时候，凯伦就已经懒得换台从电视上看我了，这时我知道事情越来越糟了。

1997年整个夏天和秋天股市都在暴涨，媒体不断打电话来让我分析涨势。可是，回到办公室后，我越来越觉得此次高涨，尤其是科技板块，有点儿反常。我在文章中把这次高涨行情和荷兰隧道餐厅的煎锅相比——凯伦和我喜欢在忙了一个晚上之后，从城里回郊区的途中，到这家餐厅买鸡蛋三明治。这家用三合一食油烹饪的普通餐馆，可以反映出宇宙间最极端的变化，它可以在20秒钟之内把鸡蛋煎得漂漂亮亮，也可以在接下来的10秒钟把它烧成焦炭。我们这边，股市暴涨，尤其是科技股；与此同时，亚洲市场，这些科技的中心需求区域，却在下跌。大多数美国股民不关心的远方国家和地区的股市，像中国台湾、泰国、马来西亚、韩国，当然还有日本，每天都在狂跌。我每天晚上睡觉前都会接到我的亚洲经纪人打来的电话，第二天我上班时又会收到他们回家之前发来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的最新消息，我发现，我们的乐观和他们灾难性的下跌之间很难协调起来。

9月和10月的每一天，杰夫和我都从股市抽出一部分钱来。每天，我在文章中重复我的比喻，说煎锅已经太热了，会把无机物都燃烧起来的。我会上电视警告人们，我们的股市不可能逃过从亚洲传过来的海啸，大家应该抛股票，做好心理准备，有一天我们醒来时，会发现股市已被这场海啸摧毁。9月，我看上去傻得不能再傻了，可是我只能告诉大家我正在做的事，那就是把英特尔、思科（Cisco）、微软、EMC、IBM和其他我最钟爱的科技股都抛掉。每天我都把不断上涨的行情描绘得越来越危险，10中旬的时候，我们手里差不多一点儿股票都没有了，锁定了一年的好业绩，收益率达到24%。我从来不能宣传收益率，因为政府不允许对冲基金引起公众注意，以免轻信的、没有经验的投资者被天花乱坠的吹嘘骗了。此时我已不再接受新的投资者在我的基金开户，以免政府把我当成克拉默公司的活股票推介书！我的悲观论调是那么微弱无力，突然有一天，1997年10月27日，市场出现了几个月来早该出现的情况，亚洲股市的动荡在蔓延，股市崩盘了。在一个噩梦般的交易段，市场跌了500点，这是股市第二次在一个交易段就损失了500点，第一次是10年前。当然，这次股市是从一个高得多的位置，从5 000多点下跌的，其破坏性是显而易见的，尤其是对那些新涉足股市自己决定投资策略的人们。

我们差不多已经把股票完全变现了，我便有时间甚至实时地在TheStreet.com上详尽记录股市受到的打击。当摩根士丹利的刚愎自用而又经常出错的资深发言人巴顿·比格斯（Barton Biggs）出现在CNBC的节目上，警告人们道琼斯跌了250点，这将只是更大跌幅的一个开始时，我立即在网上把他比做一个火上浇油的人。一个小时之内股市又跌了250点，因为比格斯的言论导致人们仓皇脱逃，把股市小小的出口堵住了，大家喊着着火了，但在我看来，这却是纵火。

各家媒体都给出了世纪性的评论，我写道，煎锅正在冷却，很快一个美妙的时刻就会到来，亚洲带来的困境使得股票折价，现在重新进入股市是安全的。3点半时，股市跌幅已经达到508点，与1987年那次跌幅一样，我写道，这是买进的时机。我说，1987年我没能在股市下跌508点的时候采取行动，这一次我不会再这么傻了。虽然亚洲那边有问题，但这不是我们不能克服的，因为欧洲和美国经济仍然强大，因特网的出现会阻止科技股的下跌。最后30分钟股市未能稳定下来，这让我越来越乐观，我想起了我妻子这个交易女神的话，你“要在能买股票的时候买，而不是在不得不买的时候买”。

我们手头现金太多了，3亿多美元，不容易买到我们想买的全部股票。不用

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

担心，我通知交易前台，一边敲文章一边喊叫着下订单："明天情形会更糟，不过开盘的时候我们就能用更好的价钱买进啦。"

媒体那边打来电话的时候，我叫珍妮一个也不要给我接。如果他们想要我的文章，让他们去网站www.TheStreet.com上引用吧。要是他们想知道我在做什么，而我不想告诉他们，他们就得访问我的网站。

CNBC财经频道、美国有线电视新闻网、哥伦比亚广播公司想约我第二天早上去，可我有合同，必须先上美国广播公司的节目。美国广播公司的制片人说想过来拍我的纪实生活，可我的迷信不允许这样的突然袭击。几个月前，《前沿》（*Frontline*）过来做一篇股市专访，在8 000兆瓦的灯光照耀下，我惊慌失措，竟然把7 000万美元的股票错卖了出去，不得不多花3 000万美元以高得多的价格把它买回来。摄像镜头拍下了我以27美元的价格把20万股戴顿哈德逊卖出去，又在一个小时后窘迫地以31美元的价格把它买回来。因为这次丢脸的交易，还有我差不多以跳楼价卖出了50万股美国百货，却在一周后眼睁睁地看着它由于收到收购要约上涨了9点，所以我彻底禁止摄像机对着我进行现场拍摄。当然，制片人对我为什么把他们拒之门外毫不知情，不过伯科维茨告诉他们说，要是《早安美国》在开盘时来拍摄的话，我就会去。

幸好，第二天股市继续恶化，差不多每个交易所的股价都变得更低。我实际上一起床就得开始买进，根本没有时间安排没完没了的摄像要求，他们会要求我重复买进默克和波音，就因为交易是听不见的。我可不愿把几亿美元的数目花上两次，就为了让一个搞播音的高兴。

第二天早上，查理·吉布森决定把《早安美国》节目搬到联邦大厦门前的台阶上，这是一栋18世纪古典建筑的遗迹，斜对着证券交易所。我说没问题，我的办公室就在一个街区之外。他得和几班也试图在那儿搭台的外国人马抢地盘，我从3条街以外的办公室赶到这个临时演播场地时，几乎要被他们绊倒了。那是那年第一个冷天，只有零度左右，可我兴奋得直淌汗，连大衣都没穿。我记得那天很冷，是因为有几家电视台请求我至少让他们拍下我走在华尔街上的样子，哪怕作为录音采访的一部分播出也好，于是我在那3个街区上走了10遍，才到达节目现场。

和媒体通常的做法一样，《早安美国》还请了一个"永远的熊派"——我喜欢在我的专栏里这样称呼他们，他是吉姆·格兰特（Jim Grant），一个谨慎的人，《格兰特的利率观察》（*Grant's Interest Rate Observer*）就是由他执笔，这是一份价格很高的活页传单，每两周一期，总是预测股市要遭厄运。我到场的时候，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他和吉布森肩并着肩。我一看到他就打了个冷战，他最近刚卖了在布鲁克林高地的公寓，转而在附近租了一套，因为他觉得纽约的房地产泡沫太多。从我读他的文章以来，他除了黄金股什么都不喜欢。我知道媒体会抓住他不放，因为他现在和我在同一盏聚光灯下，他立即吸引了媒体的注意，因为他职业性的悲观可以做到每当股市下跌时，他的文章就能出现在《纽约时报》的封面上。我已经看到并读过这位博学的卡桑德拉[①]（Cassandra）的文章很多次了，我对他每次都说这个或那个下跌会对美国股市产生摧毁性的打击感到可笑。

自然，查理先采访格兰特，他说这是美国股市，世界上价值泡沫最大的股市，这只是走向末路的开始，科技股的恐慌才刚开始。你必须现在脱身，他说。当查理问他该把钱投向哪里的时候，他说韩国是世界上价格最低的市场，美国人应该在开盘的时候把钱抽出来，投到这个股票价值被大大低估的市场去。

老天，我心里盘算着，这肯定是我遇见过的最棒的买进时机，对形势作出错误判断的格兰特正在引起美国公众的恐慌，误导他们把钱投到全球最不稳定的市场上。我再也不能浪费时间了，趁中断节目插播广告的时间，我掏出手机，拨了办公室的号码，不管是谁接的电话就嚷嚷起来："我要你立刻买10万股英特尔、10万股微软和20万股思科，没开盘时就买。去所有的交易台，找所有的卖主。去、去、去！不要浪费时间和我通话，去买任何能买的股票。"

我接着往家里打了电话，甚至当导演用手势告诉我还剩15秒钟时，我还是给凯伦打了电话，告诉她我们今天必须一次性地为小股东的利益做些贡献，我不管花多久联系上富达，我们在他们那儿有户头，我们必须拿到开盘价。

我挂断电话，就开始直播了，查理问我在做什么。我说我在买进能买的所有股票，并且我必须打电话给我妻子，这样我们孩子上大学的钱也能在那天早上投进股市。我怎么能这么肯定呢？查理问。我说当我听到有人提倡恐慌，就像前一天晚上的比格斯和刚才的格兰特，我就得利用这个恐慌，因为从来没有人利用恐慌赚过钱。我对他说我得告辞了，因为我还有大量的股票要买。他说首先他想让我回答几个从架在美国某个餐厅里的远程摄像机传过来的问题，那边的人在担心华尔街式的大屠杀即将到来。

男人和女人们一个接一个地说他们要把钱抽出来，因为亚洲出了问题。对每一个人，我都保证这次价格下跌是可以利用的，必须趁下跌的时候买点儿什么。再次插播广告的时候，我又买了一些股票，并且鼓励吉布森也买。

---

① 希腊神话中的人物，可以预知未来。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我的采访结束时，我飞奔回办公室，确定所有订单都得到了执行。

《美国在线》要我在节目晚些时候再回去，我答应了，可只答应出现一分钟，因为我不想失去买进的最佳时机，即开盘后的前半个小时。这时候，媒体注意力已经转向另一个报道，我则在证券交易所远程回答问题。我反复重申，我预测市场在开盘前半个小时会直线下跌，因为当天发表悲观言论的人到处都是，但是如果你看了TheStreet.com上的文章，你就会知道我们正把手中所有的现金用来买进，好赶上我认为将持续到年底的一次经典反弹。

果然，那天早上开盘时道琼斯指数低得吓人，跌破了7 000点——几天前还是9 000点，最后停在6 700多点。股票要么不能交易，要么被卖单淹没，股市出现了大范围的混乱。

在那前半个小时里，我们投入了2亿美元，大盘每跌0.5点，我们就把喜欢的科技股买进25 000股。10点钟的时候，大盘开始上升，我从坐位上跳了起来，对办公室里每个人喊着，要他们拿起电话开始买点儿什么："珍妮，买50 000股通用汽车；克拉克，你买点儿石油股；马克，把戴尔、微软和思科加倍。就这样，买多少也不多。不管谁的什么股票，只要量大，我就要。别担心现金，别管利润率。我要股票，现在就要。不管谁，只要有美国大公司的股票，我就想买。"

IBM涨了1.5点时，我买了20万股，能找到多少股康柏，我就买了多少，价格只比上一笔交易高不到0.75点。我逮到了几十万股辉瑞制药（Pfizer）和通用电气，想在道琼斯指数上涨之前买一点儿通用汽车和美铝，可是没买成。10点一刻的时候，我们已经向高盛借了1亿美元，在这次疯狂买进中我们早就花光了手中的现金。我们一只只地买股票，我开始在TheStreet.com上写了篇题为"前线快递"的文章，详述我买股票的情况，我知道要是道琼斯指数不大幅上扬，我就死定了，因为我借了这么多钱（或者说我会死于借钱太多）。

可价格确实上扬了，早上还是慢慢地，中午便已经是全力上扬，很多股票在短短几个小时里就上涨了10%~15%。到了下午2点，我便可以调整手中的股票，以便不用借那么多钱，让自己安心一些，到下午3点，我把钱全部还清了。我满心欢喜地在网上分享交易的喜悦，只要不是非卖不可，我就不会卖出任何股票，可是一旦大盘从谷底反弹，我就很不情愿再借钱买股票了。我连忙从不同的网络端口进了几个网上聊天室，去谈论当天的交易，也趁着大好时机去好好宣传一下TheStreet.com。

我们那天赚了6%，大约1 600万美元，这下我们的年收益率会大大超过30%，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有望达到45%。股市到年底一直在上涨，我们的市场完全忘了亚洲陷入的麻烦，虽然有些亚洲国家，尤其是格兰特推荐的韩国，在年底以前一跌再跌。不必担心，每次我们的股市遭殃的时候，人们还是会引用他的文章。非得这个天生的博学家不可。

在我脑海里，这些盈利数字和我第二天早上收到的从达威发过来的TheStreet.com在休市期间的访问量相比，简直是小巫见大巫。鉴于网络统计的精确度，我可以立即想出来我们有多少读者，多少人在白天访问过，多少人注册了我们的服务。一天之内，我们的用户差不多翻了一倍。

所有那些文章、特别节目和电视表演终于得到了回报。其他很多网站一天都懒得更新一次，而我们却在不断更新网页。那一周的发行量翻了一倍。

广告客户，谁都曾对我说他们对网络广告毫无兴趣，却打电话给我，询问如何才能在我这里登广告。

我们连广告部都没有，因为每一个分析师都告诉我不可能在网络上打广告，不管是Forester公司的分析师还是Jupiter公司的，这两家可是提供预测的王牌公司。

10月26日和27日对TheStreet.com来说是海湾战争。做过《华尔街日报》记者的戴夫·坎萨斯带领的新闻班子发了几十篇文章，我那几天每天写18篇，比平常多8篇，我们的网站成了许多对股市感到困惑的美国人的瞭望塔，因为我们看得很清楚，而且也是正确的，我们伸长了脖子说现在可以买进了。

那些令人兴奋的日子里，我们的情况已经足够好了，可以登上风险投资的舞台。快到年底的时候，那些不久前还当面嘲笑过我的风险投资家开始来敲我的门。我们已经成了渴望投资股市的公众和风险投资家追逐的对象，他们终于认识到，雅虎、亚马逊和美国在线在10月的抛售风潮中连眼睛都没眨一下，随着1998年的临近，它们会成为股市的领跑者。

1997年末的那段时间是黄金时代，克拉默公司的年收益率达到45%，远远领先于大多数的对冲基金和共同基金，TheStreet.com终于成为渴望买股票的投资者必看的网站。TheStreet.com很荣幸地从《旧金山纪事报》请来了赫布·格林伯格（Herb Greenberg），全美最棒的商业调查撰稿人，他的加盟使网站访问量立即大增。到年底我们有1万名订阅者，大大低于我们计划的2.5万，不过已经达到第二大网络付费订阅量了，仅次于《华尔街日报》。对克拉默公司，我决定明确地作出一点儿转变，那就是把我的研究主管杰夫·伯科维茨的名字刻在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司的门上。杰夫已经是一名出色的选股专家，他在市场10月份探底以后的明智选择为公司盈利作了很大的贡献。是确认他的地位的时候了，有朝一日我退休了，他便是接手公司的合适人选。现在我们是克拉默–伯科维茨公司。

钱同样也令人兴奋。我一直给我的员工发放大量的奖金，公司差不多40%的利润都发给了他们。那一年我把这一比例提高到60%。有几个人赚了几百万美元，每个员工，不管职位多低，至少得到了20万美元的奖金。此时加入克拉默–伯科维茨公司再好不过了，加入TheStreet.com也是一样。

但仍有一个巨大的遗憾：我和马蒂·佩瑞茨的关系。我以为一旦拉维离开，情况就会改善，我是个无可救药的乐观主义者。我伤害了马蒂，在TheStreet.com的圣诞聚会上他无法掩饰自己的感受。手里拿着酒杯，我开始致辞，说有时候我能感受到亨利·卢斯创建《时代·生活》（*Time Life*）帝国时的感觉。我说我不知道我们最终是否能够成功，但我们的事业是全新的、与众不同的、对公众有益的，我们应该感到非常自豪。

我发言结束，就该马蒂说话了。他那晚很少跟我说话，我不知道他会说些什么，不过我预感到要有事情发生了。他没让我失望。“我知道吉姆把他自己和亨利·卢斯相比，”他说，顿了一顿，“从某方面讲他是对的。亨利·卢斯是个真正的混蛋。”

房间里每个人都惊呆了，现在全体员工都知道高层出现了紧张气氛。我们两个没有互道晚安就各自回家了，这是我和马蒂成为16年密友来的第一次。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

CONFESSIONS OF A STREET ADDICT

第十章

媒体先生

1997年10月的小幅振荡之后，《今日美国》在一版的封面文章上给我做了特别报道，还称我为"最令媒体兴奋的市场权威"，TheStreet.com也随之像体育场那样受人关注，然而我的基金公司却开始赔钱了……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就在1997年10月的小幅震荡过后，《今日美国》（*USA Today*）的《金钱》版的封面文章对我进行了题为“华尔街的奇思怪想的资本主义风笛手”的特别报道，还把我称为“最令媒体兴奋的市场权威”。对我的类似报道太多了，我开始利用自己的知名度，把TheStreet.com从一个狭小的市场空间，推向像体育场一样受媒体关注的天空之下。

至少我自己是这么盘算的。凯伦则认为，这要么是一次吹嘘本应该自谋生路的网站的愚蠢尝试，要么是一个自大狂的一次大型自我膨胀的试验。我把我的策略称做“无处不在”计划，她则把它称做“无所不能”计划。是的，她说，她知道“无处不在”不花TheStreet.com一分钱，却能大大提高它的知名度。可这只有在我真正相信自己“无所不能”的前提下才有用，不过当然了，没有谁是无所不能的。我对她的抱怨置之不理，觉得她不过想让我在家待的时间更长一些，可内心里我知道她说中了。我不知道我做这些到底是出于让TheStreet.com成功的急切愿望，还是受那种被别人需要的感觉所驱动，或者只不过是想在有机会获取名利的时候抓住它。按照摄像机后面的人的意思做又有什么不好呢？

尤其是当我相信能帮助人们赚钱的时候？我想大胆冲出基金管理的晦涩世界，因为它只为超级富翁服务，而我想最终成就更大的事业，这又有什么错呢？

一派胡言，凯伦会说。我的影响力来自对冲基金的业绩，我永远也不要忘了这一点。我“情愿为上镜头走一英里”的态度会带来让我后悔的一年。

我不明白她怎么能说出这么消极的话。难道我在1997年不是上足了电视，写够了文章吗？我们的年收益率不是45%，比差不多所有其他基金都高吗？我10月26日和27日在《早安美国》的全美听众前的言论不是很精彩吗？想到这里我就更不明白。

凯伦耐心地向我解释，我们靠基金支付各种账单、体验美妙的休假旅行、购买乡间别墅，更不用提私人司机和其他让我神气活现的装备了，这都是我们这家超级赚钱的基金公司带来的。我的业余爱好，她说，就是我有家不能归，而且激怒了公司合伙人，因为只要盈利稍有下降，他们会把怒气都发泄出来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

除此之外，它还招来了一屋子从我手里拿钱却像鄙视撒旦一样鄙视我的人，同时，每提到一只股票，我还冒着被新闻管理当局调查的危险，如果说它们不是真正的执法者的话。更不用说在每天19小时的超强运转下，我的身心承受的焦虑和担心。

我听不见她的话。我最近的一步棋是长达半个小时的电视节目《投资真经》(*RealMoney*)，我正在把它作为《早安美国》节目中的一部分向美国广播公司推销。我想为新一代投资者办一份《华尔街周刊》(*Wall Street Week*)，用特有的方式谈论当今股市，让在生育高峰期[①]出生的这一代人知道，股市比卢·鲁凯泽[②]（Lou Rukeyser）在周五晚上向他们展现的会有趣得多。

1997年，ABCNews.com网站以全新的面目展现在公众面前，此后我休息了一段时间，其间我碰到了鲁尼·阿利奇[③]（Roone Arledge），他仍然受到美国广播公司很多人的敬重。我提出一个"金钱大世界"（Wide World of Money）的想法，就是说抓住股市像体育一样令人激动的一面。

阿利奇转过那张又大又红的脸看着我，点点头，说我这主意不错。我不知道他有没有在《早安美国》上看到过我，不管怎么样，他有一个念头，那就是我看起来像约翰·马登[④]（John Madden)，那个在解说席上滔滔而谈的有趣的教练。我知道他有这个念头，是因为不久之后，在《时代周刊》75周年纪念宴会上，我正在和芭芭拉·沃尔特斯（Barbara Walters）说话的时候，他认出了我，说虽然他记不起我的名字，但是他知道我会成为商业新闻界的约翰·马登。我强烈要求和他一起吃顿午饭，我们约好了第二天见。我请了几个认为我的想法富有主流潜力的电视台支持者，和我一起赴约。

不过我也不是请到了所有的人。戴维·维斯廷（David Westin)，美国广播公司新闻网的老板，每次看见他在《早安美国》演播室附近晃悠，我便跟他提起我的"金钱大世界"的想法，他的反应总是淡淡的。当《早安美国》的排名一落千丈时，他最不想看到的就是放弃一个出了问题的节目。不过美国广播公司可是一家大机构，它总是为那些想起飞的飞行员提供空间，而其他人则一心一意辅助他们成功。

---

① 指从1947~1961年第二次世界大战后美国的婴儿出生高峰期。——译者注

② CNBC节目主持人。——译者注

③ 电视体育和新闻报道的先驱人物。——译者注

④ 著名橄榄球解说员和橄榄球节目主持人。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我想我和鲁尼的午餐也许会是个机会找到节目所有的幕后制作人，可我和维斯廷等了鲁尼一个多小时，其间我们谈得更多的是股票交易商在电视上谈论股票可能带来的法律后果，而不是节目的前景。他对此很担心，也很厌烦。

更糟的是，鲁尼到了以后，他只记得我是约翰·马登。他似乎喜欢我的构想，尤其是当我告诉他一些美国的大公司管理得如何糟糕的趣闻逸事之后，不过从会面时的微妙气氛中我看得出来，维斯廷——而不是和蔼可亲的阿利奇，才是决策者。离开时我很沮丧，心里想要是办不成这个节目，我情愿从此只在网上露面，因为每隔一天上两分钟《早安美国》帮不了TheStreet.com什么忙，它的排名在下降，而全CNBC的收视率则随着股市的上升在上升。

不过，我们确实也得到了支持，做《投资真经》的节目是我的朋友库尔特·安德森（Kurt Andersen）的建议，他和他的妻子安妮·克里默（Anne Kreamer）非常看好这个构思。安妮跑过来帮忙，可是美国广播公司的官僚却急于把她挡在门外，不让她沾上一点儿功劳。

节目的开始是电影实录的风格，播放我起床和穿衣上班的镜头。摄像组凌晨两点半跑到我在萨米特的家中，我假装从床上爬起来，蹑手蹑脚地走进卫生间，学着罗伊·沙伊德（Roy Scheider）在电影《浮生若梦》（*All That Jazz*）里的样子表演，镜头里充满了豪华链扣的闪烁，以及精心安排的剃须后水滴的飞溅。我们花了3个小时拍完所有的镜头，除了链扣的镜头，其他的根本没有派上用场，即便是链扣的那个镜头，你也很难看清那些链扣。我猜想光为拍这些镜头就浪费了几十万美元。本来一毛钱也不用花，因为我愿意免费为他们干，只要他们来几段显示出镜头是在哪儿拍的，并且再给我找一群观众就行。

在这次拍摄和节目主体拍摄的间歇期间，我得到了打入主流节目的机会，我上了一次比尔·马厄（Bill Maher）的《政治错误》（*Politically Incorrect*）节目。我从来没有在股票以外的领域做过节目，不过制片人认为我是合适人选，因为人们都在谈论股票以及1997年的那次反弹。

股市一收盘我就飞往外地连夜拍摄，不想让拍摄占用白天交易的时间。到达目的地的时候，我脑子一片混沌，立即赶往拍摄现场的后台休息室，在那里我碰到了其他嘉宾，鲍伯凯特·戈德斯韦特（Bobcat Goldthwaite）和格洛丽娅·艾尔莱德（Gloria Allred）。

他们从未听说过我，我也没听说过他们，只记得曾经有一次试图打电话给洛杉矶的一个自由律师，请她为《洛杉矶先驱观察家报》的一篇报道做评论，她肯定就是那个艾尔莱德。没人为我引见马厄，我和制片人待了45秒钟，向他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

解释道我去是为了《早安美国》，也想为《投资真经》和TheStreet.com做宣传。

他告诉我比尔了解宣传的事，他会尽量帮助我的。

接下来我只知道我们坐在现场观众的面前，马厄问我到底在那儿干吗。我说我是在《早安美国》做市场评论的，怎么了？我告诉他我管理一家对冲基金，他以为我是经纪人之类的，又问了一遍我到底跑到他的节目里来干吗。他没有让我回答。

我什么也没有说。过了几分钟，他谈起了莫尼卡·莱温斯基（Monica Lewinsky），转向其他两位嘉宾，好像我根本不存在，开始讨论那个爆炸性的新闻。他说克林顿总统很明显有过错，我打断他，说莱温斯基案中最麻烦的问题是，她在性以外的方面明显缺乏才能。怎么这样说呢？马厄问。我说，当麻烦抖出来的时候，克林顿试图做的第一件事，是为她在纽约的公共关系部门找一份工作，一份你所能想象的最容易的差事，可别人还是无法聘用她。没人在笑。那他应该怎样做呢？马赫尔反问我。我说要是他们真想把这事盖住，应该把她安排到兰德（Rand）智囊团之类的地方，这样至少他们可以说她很聪明。他死盯着我，说她是个白痴，不可能到兰德智囊团工作。我知道，我说，我只是开玩笑。他直截了当地说我提出这个主意真是个白痴。

我还没来得及重新解释一遍我只是在开玩笑，节目就暂停了，插播广告。摄像机一关，马厄就转向我，说由他来开玩笑，而不是我，我之所以能上节目，是有人把邀请名单搞错了，我最好是做做好事把想法憋在肚子里，不要打断他说话。

我一个字也说不出来。我想我涨得通红的脸比什么都能说明我的想法，不管怎样，我要努力不让自己由于太过尴尬而哭出来。

节目结束的时候，他把我拉到一边，向我道歉，说自己是个卑鄙的家伙（他是这么形容自己的）。他说节目形势不好，所以他们竭尽能力攻击我这个华尔街小丑。

接下来我只知道自己被送往机场，路上我疯狂地给我妻子、父亲、姐姐和所有认识的人打电话，告诉他们无论如何不要看《政治错误》。

我红着眼睛赶回来，直奔《投资真经》的拍摄地，我在全美观众的面前被耍了一把，根本没心思拍美国广播公司这边的节目。我同负责图像的人吵架，诅咒市场推广员，只要摄像机不开，我一直在发泄不满情绪。这为噩梦又添加了一笔，这期特别节目还没播出（作为《美国早安·周末版》附加的半小时节目）我就知道自己在电视上的形象糟透了。除非你在我的起居室里和我一起看

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

那半个小时的节目，你根本不知道还有《投资真经》这个节目。我认识的人中没人看过，包括美国广播公司和迪士尼的管理人员。也可能是他们看了，但没有告诉我。最糟糕的是，导演让我穿的是一件毛背心！滑稽的交易商！

我在美国广播公司的节目在全美热播的时候，我的基金进入了近几年来的第一个困难季度，1998年第一季度，因为我好像无法判断该买卖哪些股票。年初的时候，我在科技股上下了大本钱，主要是恒生通讯（Ascend）和卡斯卡特（Cascade），还有金融股，如花旗和美林。我一直都在买这些股票，直到它们开始上涨之前才有些发慌，因为我已经接近损失4%的下限了，这是我自己设定的，一到这个下限我就要变现，这是早年养成的习惯，还在斯坦哈特公司办公的时候，我曾差一点儿关闭了基金。这种策略比10年前约翰·拉坦佐向我建议的“损失9%就脱身”的策略更进一步。不过这一次，由于我卖出这些股票，第一季度的业绩很令人失望，而马赫尔和《投资真经》的打击正好是在季末。

更糟糕的是，《财富》杂志打来电话，说他们想写一篇我怎么让自己名声扫地的文章。鲁尼·阿利奇在美国广播公司也“下台”了，我得和戴维·维斯廷谈判，后者正在告诉电视台的人们“吉姆·克拉默不是约翰·马登”。美国广播公司的大人物不再答复我要求谈一谈《投资真经》的电话，制作队伍也解散了，我知道已经达到了在电视台露面的最大极限。此后不久，我便不再和他们联系，转而只在网上露面。

我意识到，到了停止兼顾TheStreet.com和克拉默–伯科维茨公司的时候了，因为太专注于TheStreet.com已经开始让我的基金赔钱了。到了把这项业余爱好交给风险资本家的时候了，我已经提过他们已经对我们产生了兴趣，因为那一阵股市的宠儿是网上经纪人。我们就属于这种炙手可热的投资对象。尽管1996年我们第一次寻求风险资本时受到了污辱，我发过誓绝不向这帮最自大的家伙投降，绝不放弃对公司的控制权，但是我还是开始接他们的电话，同他们派来的人会面。大多数的会议安排在市场交易时间，这意味着我们只有进行短暂的会谈，主要由我来谈。

我和东西海岸的人都谈过，包括1996年我们在那次倒霉的西部之行中见过的一些人，终于我找到一个既能对付我的交易商的脾气，又不会被他们拒绝的人，他们是Flatiron Partners公司的，这是纽约的一家风险投资公司，隶属于大通集团（Chase Capital Partners）。我在华尔街100号的后勤办公室会见了杰里·科洛纳（Jerry Colonna）和弗雷德·威尔逊（Fred Wilson）。和其他风险资本家一样，他们问我，如果遭遇了熊市，TheStreet.com会怎么办。我告诉他们，要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是熊市持续很长时间，那么我们和大家一起玩完，不过我不认为近几年内会出现这种情况。他们还坚持要追问下去。我走出办公室，对他们说他们知道该怎么出去。他们似乎不在乎我如此无礼。相反，他们向我道歉，他们必须完成例行公事。珍妮·卡伦也参加这些会议，她告诉我，和其他人不一样，这两个人对公司里除我之外的人真的都很客气，他们尊重后勤办公室里的人，而不只是把他们当成偶尔送上毕雷矿泉水（Perrier）的服务生。

我回到谈判桌上，恢复镇定，说我认为我们可以做生意。几周内，我们就收到了一份1 000万美元的合同，作为交换，我们给他们很大的股份。等一切核实以后，我们就能得到1 000万美元，同时，他们保证向我们注入专业管理人员。我很愿意明智地走到一边，让Flatiron公司挑选的人接手公司业务，直到最后。从此由风险资本家照顾公司，我就可以回去管理我的基金了。

至少我是这么想的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

CONFESSIONS OF A STREET ADDICT

第十一章

山　顿

1998年初，克拉默-伯科维茨公司遭遇了一连串的坏业绩。当时没有什么股票比山顿更受人青睐，所以我们手上拥有最大的一笔头寸就是山顿。然而接下来一场会计欺骗……我们的伟大梦想又一次化为泡影。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我以为那些专业人士一来，我就不需要再掏一分钱来维持TheStreet.com了。我现在已经投入了400万美元，原先还以为只要40万美元，如果和Flatiron公司的交易能在1998年第一季度末达成，马蒂和我就算卸下了沉重的包袱。尽管我知道我们有可能在TheStreet.com上赚大钱，我还是不愿意从对冲基金里抽出那么多钱，因为现在对冲基金很赚钱。可是，1998年初，克拉默–伯科维茨公司遭遇了一连串的坏业绩，难以置信，我们在1月份亏损，2月份还是亏损，这种情况从来没有出现过，糟糕的月份一个接一个。

2月初，我们包了几辆大巴，把所有为公司赚钱出力的人载到亚特兰大，庆祝公司成立十周年，过一个哈拉①（Harrah's）式的周末。我宣布，不管谁在赌桌上赢了多少钱，我都会开一张同样金额的支票，捐给孟菲斯的圣犹达儿童医院，自从我妻子开始跟着约翰·拉坦佐（斯坦哈特公司的头牌交易员）做股票交易以来，这家医院是她最喜欢的捐助对象。

拉坦佐是一位心地高尚的绅士，他负责这家医院华尔街分部一年一度的礼物捐赠活动。一点儿也不奇怪，我们有几名交易员在掷双骰子和21点上赢了很多钱，我十二分乐意兑现我的承诺，可是，由于开年情况不好，我觉得这是一种不好的先兆，连续10年我们都赢得了骄人的业绩，这让我产生了某种程度的自大，因此我觉得这是一个不好的先兆。

我们亏损的第7周，对刚刚过去的业绩骄人的一年的回忆一点儿也不能给我带来安慰。我最大的弱点，也是所有交易员最大的弱点，就是不能判断在上一笔交易之后自己的价值有多大。克拉默–伯科维茨前面所有的交易，都已经腐烂发臭了。那天晚上我发了言，说我们会从逆境中走出来的，不管用什么方式，因为，嗯，我们一直都能做到这一点。我想我们请到亚特兰大的120人中的大多数（我们自己的12名员工，加上和我们做生意的经纪人）根本不知道我到底在说什么。他们只看到我们是赢家，在我们十周年庆祝会上，他们可不想看到任

① 美国赌城拉斯韦加斯著名的赌场。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

何人郁郁寡欢的样子，尤其是我。

当你落后，而又不甘于落后的时候，你会加紧工作。我有一整套的操作方法，总是拿它来对付各种不好的情况。我已经看好了几只股票，打算好了该持有的头寸，在白天交易的时候就把它们实现为利润，就是说任何头寸都不隔夜持有，也就是所谓的扁平交易，好避免隔夜风险。我已经往火山口里扔过一个又一个妙龄少女了。这是交易员的说法，就是说先持有中意的股票的头寸，再把它们抛掉，以安抚众神。1995年我也遭遇过一连串可怕的失误，就是靠买进那时最大的一笔阿尔特拉公司（Altera）的头寸，把她当做最后的祭品抛进火山，才得以脱身。这确实奏效了，接下来的两个月我们的业绩都高于市场业绩不少。1997年的时候，我买了卡斯卡特，它是我长期以来的最爱，再把它献给众神，由此打破了一连4周的厄运。

可在1998年，往火山口扔少女也不管用了。我往火山里扔了6位少女，从赛灵思（Xilinx）到老伙计阿尔特拉，一点儿用也没有。我们决定再加倍努力，拿几只人们喜欢的股票，尤其是机构投资者喜欢的股票试试。因为在季度末的时候，他们会有所行动，买他们喜欢的股票，并把它们“做高”，就是把它们的价格抬起来，好扩大他们的业绩。我们这一行里每个人都知道，有些基金就盼着季度末的到来。他们知道可以通过在一个季度的最后几天捡上几条大虫来给他们的业绩“润润色”。所以，你手里要是有100万股国家礼品包装公司的股票，它又是在30美元的价位上，你可能会再买50万股，这下差不多就会对市场造成冲击，也许会把股价抬到34美元，这样你的业绩就增加了400万美元。所有的股票，包括大股票，都不可能经受住闪电般的大笔买进而价格不走高的，一个胃口巨大的买家可以迅速人为地造成需求大于供给的局面。我知道这不是什么光彩的举动，可是要想赚点儿宣传基金的经费，你必须在基金行业里有最好的业绩。这种严峻的竞争形势使得人们有理由在一个季度最后几天要一些花招。最坏的情况是：你必须在下一个季度初买进股票，掩盖你的行径，这样就不会有联邦政府的人来找麻烦，说你“吹嘘”或夸大业绩，这项罪名可以把你从这个行业赶出去。

1998年初没有哪一只股票像山顿（Cendant）这样受到机构投资者的青睐，山顿是由CUC国际（CUC International）和HFS公司合并而成的。CUC国际是一家直邮公司，HFS是一家殷勤的特许经营公司，其名字的和它的创始人亨利·F·西尔弗曼（Henry F. Silverman）的名字缩写一样。

山顿的业务范围非常广泛，从21世纪不动产到大型购物俱乐部、软件、儿

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

童电脑，其股票的"巨大"市盈率引人注目，这意味着机构投资者为了维持它的两位数的收益率，下了大本钱。1998年，机构投资者情愿以每股收益的40倍、50倍甚至60倍的价格买山顿的股票，只要他们确信每股收益还会上升。人们从来没有这么频繁地买过一只股票，没有谁像亨利·西尔弗曼这样能激起购买者的信心，除沃尔特·福布斯（Walter Forbes）以外，后者参与创建了CUC 国际。当两家公司在1997年底宣布合并时，你不得不赶上大家的步调去买这只股票。人们的抢购把股价抬得更高。

杰夫对亨利·西尔弗曼非常着迷，他是他那个时代的股票魔术大师，总是只给出保守的预测，然后以高得多的收益超过这些预测。他把华尔街玩弄于股掌之间，他自己就像一台音响合成器；他可以让他的股票听起来像各种不同风格的曲子，有时候价值是主旋律，有时候资产是主旋律，有时候收益是主旋律，仅仅取决于他是在谁面前表演。

我喜欢CUC是因为它的收益很稳定，并且我认为它可能在网络上有所作为。CUC不生产任何东西，就像一家"巨大"的普赖斯俱乐部（Price Club）或者好事多（Costco），顾客可以以折扣价购买各种各样的东西。不过，它收购了几家采用最新技术的游戏公司，还在1997年深秋请我们到康涅狄格州的格林尼治观摩他们网络战略的揭幕仪式。通过设计一些漂亮的、实用的、会员可以以低价购物的网站，CUC实现了让华尔街的每个人都羡慕不已的现金流。

我着迷的是戴维森光盘产品。我大女儿所在的班级最近参加了一个戴维森的软件试卖活动，我妻子是学校一家庭联络员，便获得了这个活动的一些数据。数据显示，在过去所有活动中，CUC的戴维森部门的产品试卖活动是最成功的，筹到了最多的钱。我想，要是这一产品在全美都这么好卖，CUC就能赚大钱了，因为这个产品的利润太高了，高的没治了。而且，最重要的是，这些利润不反映在财务报表上，就是说，分析师们还没有注意到戴维森的软件产品对CUC的收益产生的影响，而这些产品是会增加收益的。

他们为我们讲解了一整天进军网络的行动计划，令我们眼花缭乱，我们所有人都对他们的股票怀有极高的热情。在去格林尼治的巴士上，我们的热情足够把这只股票捧到月亮上去。每次为了了解一家公司参加这种探险式的活动时，我总是努力找机会和公司的管理人员私下谈一谈，确定他们是不是和在公众场合表现的一样感觉良好。回来的路上，我告诉福布斯，我对这个戴维森计划感到极度兴奋。他告诉我，科斯莫·科里格利亚诺（Cosmo Corigliano）听到我这样说会很激动的，因为他负责这个计划。他示意我去和公司的首席财务官科里

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

格利亚诺说说话，看看他得知在萨米特的小学的试卖活动的结果的时候，会有什么反应。我朝科斯莫走过去，他站在福布斯做演示的那间会议室的边上。

“科斯莫，”我说，“看上去这个戴维森小学试卖活动很成功。”他看着我，好像我刚刚讲的是一种难懂的语言。“你知道，在萨米特的试卖活动，我们在卖戴维森的软件。我妻子负责这个活动，软件卖得就像刚出炉的热蛋糕一样好。我知道这些还没有反映到报表里去。”

他问我到底在说什么。我把这家公司主持的学校捐赠活动的情况又重复了一遍。

他说：“噢，是又怎样呢？”

“我妻子说活动很成功。”

“又怎样呢？”他问。

“我只是以为你想知道这个。”我说。

“谢谢。”他冷冷地说，大步走开了。我想他这样做是因为他今天忙坏了，我还根本不认识他呢。也许他不喜欢我这样冒失地表示亲近，也许他只是不喜欢我。不管什么原因。不过，这可真让我不安心。

没关系，我对自己说，两家公司合并以后，山顿很可能会成为网络霸主。这可是把CUC的精通网络业务的人员和西尔弗曼放在一个公司里合作，西尔弗曼最有名的举动之一就是把鲍勃·皮特曼[①]（Bob Pittman）从MTV电视台挖了过来。这可是地地道道的本垒打。

现在，在这个地狱般的季度末，我们手里有60万股山顿，是我们最大一笔的头寸，股票盘旋在37美元的价位，接近一年来的最高价。我妻子不停地要我忘掉这些糟糕的日子，出去透透气，她为我们订下了安提瓜的圣詹姆斯俱乐部的417房间。几年前我们住进这个房间时，手里只有很少的英特尔的看涨期权，从法律上讲我们不允许持有更多，因为证券交易委员会有规定。我们正在417房间前面的海滩上玩的时候，突然不知从哪儿冒出来一个身穿礼服的男人，放下一瓶水晶香槟，正好放在我和两个孩子在沙子底下修的大隧道上。他递给我一张卡片：“英特尔在和AMD的官司中赢了，涨了15美元，放松点儿，好好玩儿。”这是我们赚得最多的股票之一。现在，我妻子希望通过再次营造同样的气氛，为我重新注入信心。

我对杰夫说，如果山顿真能实现它的计划，这就是一次大量吃进的好机会。

---

① 一位著名的网络营销经理人。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就在第二天，股票受到重创。收盘以后，CUC宣布科斯莫·科里格利亚诺违反了会计规则，虽然不是什么大问题，不过肯定值得注意。这条消息出来时，我正在去机场的路上。杰夫对我说，虽然这听上去是个坏消息，却可能带来我们一直等待的买进的好时机，等晚上的电话会议之后再讨论。

电话会议结束后，杰夫用手机和我取得联系，他说，果然，山顿状况一切良好，公司说违规问题不严重，只是涉及几年前一些收入的确认问题。由于这次违规问题发生在合并前，金额为几亿美元，山顿股票的市值损失了1亿美元。我反复地说这就是机会，杰夫又买进了20万股山顿，我们的头寸达到80万股。我告诉他，要是股票不反弹，就加到100万股，第二天他照做了。我们对于持有大笔头寸不陌生，前一年我们买过100万股道琼斯。现在，这只股票将成为头号增长型股票，而这是因为根本不可能的原因[①]！多么美妙的时刻！我们预测，那些试图超过基准业绩的跟风炒作基金经理们，会在季度末把股价推到52周的最高点。

可是，相反，股票没有反弹。我告诉杰夫，我不需要听这些，我精疲力竭了，几个月没有休假，我对他说，他得掌舵，我不想再接听任何电话。这将是一次我从未有过的休假，我不想听到关于股票或者TheStreet.com的事情。1986年以来，我从没有一天不接触股市信息。1986年有过那么一天，还是因为我母亲去世后，我在高盛的同事为我订了一次到地中海俱乐部的旅行，好让我忘掉一切烦恼。杰夫的名字已经出现在公司的名字上，风险投资家也正加紧接手TheStreet.com，我想这将是我和我的“交易女神”妻子从未有过的蜜月旅行，尽管我们还带着女儿们同行。

第二天，我沐浴在阳光里，尽情地玩耍，有些驼背的肩膀备感轻松，除了左手的冰镇果汁朗姆酒和右手的沙铲，什么都抛在脑后。我玩21点一直玩到深夜，这是我最喜欢的游戏之一，3年来头一次喝得醉醺醺。这也是为什么大约在纽约时间7点半电话响时，我吓得差点儿从拳击短裤里跳出来。

是杰夫。“我们有点儿麻烦得处理。”

我大笑着说：“哎，你是不是太严肃了点儿。”他有一会儿没说话，然后问我想先处理哪个问题，大的还是小的。“随便。”我大声说。

杰夫没说话，他甚至没开玩笑。他总是开玩笑的，他总是超级自信，他一向镇定。好，我说，让我们先处理容易的。

---

① 指发生在几年前的违规。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“TheStreet.com发不出工资了。”他脱口而出。

我尖叫起来：“这不可能，不可能。”我们从路透请了一个能力极强的会计师，我离开的前一天他还向我保证过，我们在银行里的钱足够维持到和Flatiron公司达成交易，而这笔交易在本周就能谈成。不幸的是，在交易达成之前我们还得再付一次工资，我们的会计师对现金流作出了错误的判断。“我们该怎么办？”我问。

“我可以为你垫付，撑过这一周。”他说。

“噢，伙计，这太可怕了。这简直难以置信。又一次TheStreet.com没有财务保障。”我大喊起来，声音太大了，妻子已经醒了，她从外面把门关上，以免吓着孩子。

“我以为，”我说，“你会让我先处理简单的问题。”

又是沉默。“我们手里有一笔有问题的头寸。”

“好，如果它有问题，那让我们来解决它。”我想度过一次休假中的休假，而不是把它变成工作休假，就像以前的4次一样。

“是山顿，情况很糟糕。”他支支吾吾地说。

“多糟？”我想知道。

“真的很糟。”他说。

这已经够了。“说清楚，杰夫，糟糕是多糟，到底能有多糟？”

沉默。

“那告诉我数字，”我说，“会让我们损失多少？”又加上一句不会比这通电话的费用更高吧。

“1 700万美元。”

轮到我沉默了。

“你听见了吗？1 700万美元。”

我还是说不出话。

“1 700万美元，可还没开盘呢，不过看样子会跌一半，可能更多。”

我还是说不出话。我迅速地计算着现在我们全年要亏损11%还多了。我这辈子的亏损还从来没有超过一位数。我的脑袋嗡嗡作响起来。我感到头晕目眩，T恤已经湿透了，好像刚刚淋了雨一样。

“1 700万美元？”我伤心地问。

“1 700万美元，我希望是这样。我是说我们可以把损失控制在1 700万美元。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这下我真的爆发了。“你认为我们能吗？把损失控制在他妈的1 700万，是吗？你有什么控制的办法？”

杰夫说他成功地在下跌10点的时候卖了20万股给一个毫无疑心的第三方股票经纪人。

我暴怒地打断了他。“你在股价下跌10点的时候卖出，在下跌10点的时候？”

第一次，他觉得受了伤害。“嘿，伙计，现在是15美元一股了。我还可以以低10点的价格买回来。”

快去做，我说，我们现在要做多这只该死的股票了，好赚一些回来。我听到杰夫喊：“买进20万股山顿。”

还没来得及喘口气，他说：“我们以13美元的价格买了20万股山顿。”我们怎么这么快就能买回来呢，我问。“股价还在做自由落体运动呢。”他说。

“再买30万股。”我说。

“可是，可是，你连出了什么问题都还不知道。”他说。

“他们会破产吗？”我问。

“不，我认为不会。”杰夫说。

“那就去买，等开盘的时候，我们能扳回来。”就是说一开盘，我们就会把它卖出去。“现在，把电话挂了，说服那些抛股票的小丑们，让他们相信这家公司不会破产。在开盘之前再给我打电话，一整天我们要反反复复买卖这只股票，直到把损失控制在1 700万美元以内。”

果然，开盘后股价上涨了3点，然后又涨了1点。我们把买进的50万股都抛出去了，赚了一笔钱，不过还不够把损失减少到1 500万美元。我在安提瓜亲自下单，中午的时候，我们手里就只有40万股了。这时我已经了解了整个情况，是CUC隐瞒了一次很大的会计造假行为，他们在电话会议上说的促使我们买进100万股的那些话全部都是假话。科斯莫·科里格利亚诺编造了整个故事。违规金额是以十亿计，而不是以百万计。

西尔弗曼的合并对象是一个彻头彻尾的假公司，一个根本没有利润的公司。股票活该受创，活该面对任何厄运。

那天的交易结束时，我们挽回了1 700万美元损失中的500万美元。不过这次打击让我们亏损了10%，是亏损得最厉害的一次。一周里剩下来的时间，我一直在忙，只休息了一次，那就是我租了一架直升飞机和女儿赛茜一起去了一趟蒙塞拉特岛。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

直升机驾驶员是参加过越战的老兵，他似乎理解我的心思，不过，他不赞成我把西尔弗曼和福布斯的照片扔到火山口里，因此我不得不改变主意，把几十张印有山顿标志的报纸扔进冒着熔岩的火山口，我让驾驶员尽量靠近，确保这些报纸能被扔进去。我甚至拍了这次扔报纸仪式的照片，在一周后的《股市扩音器》节目中展示了它们。

在接下来的几个月里，山顿涨到更高的价位，我们把它全部抛出，然后它跌得比上次开盘的时候还要低，一蹶不振，一直到现在还在这个低位上挣扎。不过，它确实给我们的基金造成了损失。每一个跟风派、每一个漫不经心派、每一个网络派的投资者都度过了愉快的1998年，只有我除外，和别人不一样，你可以每天在TheStreet.com我的专栏上读到我的哀叹。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

CONFESSIONS OF A STREET ADDICT

第十二章

伯科维茨

1998年4月，杰夫·伯科维茨为我垫付了TheStreet.com的工资，又一次救了我的命。每一次在我被分析师吹捧得极度狂热和感情用事时，他都能冷静地控制局势。我们渐渐地达成一种默契，知道如何去应对动荡的股市……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1998年4月，杰夫·伯科维茨为我垫付了TheStreet.com的工资，这真是救了我。这不是他第一次帮我摆脱危机，当然也不是最后一次。你瞧，伯科维茨是克拉默的另一面，当我感情用事时，就像电影《驱魔人》（*The Exorcist*）里的魔鬼控制里甘（Regan）一样，他不会感情用事。

在我叫喊着要报复的时候，他可以冷静地进行分析。他经受住了我的一次又一次的冲动行为。他从接受第一次任务时起就没有退缩过，当时我派他去摆平搞草坪维护的斯科特公司（Scott）的首席执行官，因为那人不给我回电话。伯科在那人下班回家的路上把他堵在升降机里，为我们买进那家公司的股票扫清了道路。当我把他介绍为我的资本机器和股票贩子专家，或者拿他当挡箭牌会见那些在我办公室里浪费我时间的分析师时，他毫不介意。他到公司头几个月就劝我买进康柏的时候，一点儿也不畏首畏尾。当我使用哄骗的手段（我的公司里没人愿意泄露名字），知道富达正在把康柏卖给我们的时候，我朝那人扔了一个装满了波兰牌矿泉水的瓶子。“富达在卖这只股票，为什么我们要买这个股呢？”我严厉地问。“因为他们错了。”他说，“就是这样的。”当我说下一次他要是犯错，我会扔一个比一整瓶水更要重的东西时，杰夫只是笑笑，说道：“相信我，我绝对没错。”

在这一行里，很少有人总是自信。当你拿一只股票考他们时，人们总是垂头丧气的。我就亲身经历过这种情形，经理们在电视上吹捧股票，然后我问他们“你知道那家公司的某某要离任了吗”或者“出口韩国的半导体生产线卖得不太好”时，他们便垂下头，信心都跑光了，就像中了枪的果汁瓶子里流出来的果汁。

杰夫可不是这样。他总是想买进更多股票。这也是为什么早在1991年他暑期实习刚结束时，我毫不迟疑地解雇了原来的研究主管。这也是为什么他做暑期助理只要求5万美元的薪水，我却付了他40万美元。

他想都没想过能拿这么多钱。凯伦和我把40万美元的支票递给他时，凯伦转过来对我说：“现在让这个沃顿毕业的棒小伙子给他母亲打电话吧，告诉她这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个好消息。”

“简直是太对了。”他说。

我不知道他拥有这种魅力是不是因为他跟着丹·本顿（Dan Benton）干过一年，丹·本顿是世界上最棒的基金经理，他是分析师，也是杰夫在高盛技术部的上司。或者是因为沃顿，或者是因为他就是能与别人进行很好的团队合作——他高中时是长岛全明星队的橄榄球运动员。不管是什么。这家伙第一天来公司就待了一整天，在两小时的面试之后，我离开了公司，他还守在那儿。他应该这样，因为杰夫比我见过的任何人都擅长选股票。

我第一次告诉他我们在乐柏美（Rubbermaid）上有麻烦的那个夏天，就意识到他的天分足以接替我，乐柏美是自我为高盛工作以来就喜欢持有的一只股票，因为他们的产品不断创新，正慢慢地把其他产品挤下货架。我告诉杰夫，这只股票的表现有点儿不妙，他要去参加一个管理层路演会议，这种会议常有，就是一些公司的高层人物到纽约来讲故事。我告诉他尽量去早点儿，看看这只可恶的股票是不是真的出了什么问题，或者只是一帮马虎的卖家在捣乱，就是说有些基金不恰当地卖出了这只股票，使得股价下跌，因为他们不懂如何正确地做交易。

杰夫还是个暑期助理，早早地到了“21俱乐部”，乐柏美的会议就在那儿召开，他把车停在酒吧旁，和这家公司的老板一起喝了杯健怡可乐。他和那个家伙闲聊了半个小时，然后拿手机给我打电话，说：“全抛了。”我告诉他我不能，因为我持有它几十年了，情况总会好转的。他对我说我不知道自己在说什么，这家公司要瓦解了，轮子飞了，引擎着火了，我是傻了还是怎么了。

我让杰夫先别挂电话，去把全部头寸都卖了，然后我叫他回来，并问他是怎么知道的。

“那家伙忍不住了，他控制不住自己，于是向我倾诉公司的基本面糟透了。”伯科维茨说。我对那只股票在下个月能涨起来表示怀疑，杰夫挽救了我们一大笔钱。

杰夫总是这样，从一开始就是。人们喜欢和他说话。有一天晚上，他和我在比弗街 56号，就是我们在Delmonico's牛排店楼上的那间办公室，有个家伙按门铃要上来（那栋房子是公寓楼改装的）。

我问那人是谁，他说：“约翰，约翰·坎宁安（John Cunningham），来看杰夫。”我问杰夫，约翰·坎宁安到底是谁，因为我不打算让任何人上来。因为我们的办公室紧挨着无家可归者的收容所，下班后总是受到酒鬼的骚扰。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“让他上来，”杰夫说，“他是朋友。”

接下来他把我介绍给约翰·坎宁安——惠而浦（Whirlpool）的首席财务官，杰夫和他交上了朋友，因为我跟他说过，要是惠而浦，我们的另一只重要股票，出了岔子，我会解雇他，给他一个教训。

要是你对股票和人像我这样狂暴和感情用事，你就会需要一个像杰夫这样的人，为你解围。就像1997年那一次，我几乎要掐死一个年轻的分析师，因为他害我损失了很多钱，他让我买Parametric公司的股票，这是一家濒临倒闭的公司。“瞧，解雇他就行了，不用杀了他。”杰夫先把我从那个可怜的家伙身上拉开后说，“跌得更低了，只要不去碰它就行了。”这家伙总是为我放哨。

不断有分析师跑来向我们推销股票，有的说艾美加公司（Iomega）是自面包片发明以来最棒的东西，但它不是；或者ANET公司会成为下一个思科，但从未成功。杰夫总是不让我被这些分析师弄得太兴奋，要不然我甚至可能会买点儿什么。有时候，要是他知道西海岸某个能说会道的分析师过来，推销一些科技类的垃圾股票，只要我们一碰这种股票就会遭殃，他会小心翼翼地不让我知道这个分析师在这儿。有一次，我为他竟然瞒着我和一个高盛来的年轻枪手的会面而大为光火，我走进会议室，嘴里塞着一只高盛的健身球。我坐在那儿，听了一会儿，觉得这个分析师太张狂了，便把沾着我的唾液的健身球朝那个分析师扔了过去，然后起身告辞。我知道杰夫并不吃惊，什么事他都能解释得圆满，不过，他后来承认，我扔的那个健身球连他也差点儿编不出借口。

还有一次我让一个干了两年的老员工回家（他原来在楠塔基特做服务员，应马蒂的要求我雇用了他，他是马蒂的熟人），因为他没能执行一份看涨期权，这使我们持有菲利浦莫里斯的空头，害我们损失4万美元，因为持有空头的话，我们得支付股利。

那家伙第二天没露面，我问杰夫是不是应该打电话给他请他回来。“不，你冷酷地解雇了他，就像以前做过的一样。”我不知道我解雇了他，杰夫解释道，当老板说“他妈的给我滚出去，滚回家去”时，在这个世界上的其他人眼里看来，意思就是，“你被解雇了！”他劝我别再碰那个员工，因为他是我的合伙人的朋友，他不想再被迫向别人解释，为什么我认为把员工折磨到死，或者到把损失补回来的残忍行径，是合理的。

杰夫总是跟我讲道理，以免我的奇思妙想毁了我们。不过，他无法使我完全摆脱麻烦。就拿1996年那一次来说，年末的时候我们的业绩好得不得了，我还上了查理·罗斯的节目，说股市的情况还会更好。那时我刚刚草率地雇用了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

蒂姆——一个交易登记员，让他来克拉默-伯科维茨公司做分析师。

“他什么都知道吗？”杰夫问我。

“看上去是个聪明的家伙。他告诉我他懂股票。”我说。

“是，可是他什么都知道吗？”杰夫问。我说我们会弄清的。

杰夫只是摇头。可是，我对杰夫说，我不能打电话给蒂姆，说公司又不要他了。他那么兴奋，想到我们这里来干。杰夫然后一一描述了在蒂姆身上会发生的事。“首先，”他说，“蒂姆加入后会做一笔赚钱的交易，他会非常走运，或者有谁欠他点儿什么，他会干得很好。然后，蒂姆会跟在你身边转，你把他介绍为你最好的朋友和又一个杰夫。然后你会给他大量的资金，让他在你完全不了解的那些市场上尽情地玩。然后他会把我们送上天国。然后每天你都会奚落他，对每个人说他是怪胎、失败者，你会努力让他哭，因为当你把他弄哭了，你就会继而伤害和侮辱他，甚至超过《第八修正案》(*Eighth Amendment*) 允许的范围。”

杰夫只跟我工作了4年就能看透这一切，我对他十分欣赏。事实情况与他的描述只有一点点不同，就是蒂姆一开始做了两笔走运的交易，这让他能够在Grupos的股票上赔得更多，比如Grupo Tribasa公司——一家破产的公路建筑公司，和Grupo Posadas公司——一家破产的连锁酒店。事实与杰夫描述的太相近了，就在我到处把蒂姆介绍为又一个杰夫，接下来他就开始不断赔钱，之后不久，有一回杰夫不得不要求我停止戏弄蒂姆，因为蒂姆的哭声影响了杰夫选股票。杰夫说他不得不解雇蒂姆，不到一周他就这样做了。这段插曲过后，我同意，没有杰夫的签字，我不会雇用任何人。

我喜欢看着行情接收机选股票，判断哪些股票情况不妙，哪些被卖空，哪些价位过高，然后进行研究，迅速作出买进或者做空的决定。可是杰夫完全靠关系网。他喜欢和公司管理人员交朋友，所以当他们的股票下跌时，他可以打电话给他们，说：“嗨，我是杰夫，有人在卖40万股新桥 (Newbridge)，这会杀了你们的。这家伙怎么样啊？”

很多管理人员会给他回电话，谢谢他提供这条消息，我们可以通过向他们提供他们股票的价格异常的消息赚不少钱。这成了我们业务固定的一部分。要是某个分析师降低了对某只股票的评级，杰夫会给这家公司的管理人员打电话，告诉他有关降级的内幕消息，后者反过来也提供一些消息，杰夫就可以把这些消息透露给其他考虑降级的分析师，让他们手下留情。只要他准确地传递管理人员提供的消息，我们就在华尔街和主街之间建立了沟通渠道，并且在传递消

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

息的过程中，可以轻而易举地获利。

这种方式大大补充了我盯住市场行情的方式，并且带来了几桩好生意。在我每隔一段时间就受到媒体攻击时，杰夫总是在我身边。我不知道还有谁会像杰夫那样，在1995年我受到道琼斯调查时，杰夫成功地领导一个作战指挥部。我前面描述过，他详细列出了我写过的全部120只股票的交易记录，这些记录明确显示，我从没有故意利用文章牟利。他没完没了地盘问我，因此当道琼斯选出20只股票，要我解释我干过些什么时，我甚至不需要书面文件的辅助就能回答，我记得每一个日期，每一笔交易，每一个我在买卖股票中支付的八分之一[①]。他还帮我向那些非常担忧的合伙人解释情况。我对那些怀疑我的判断力的人没什么耐性。杰夫会对那些对我们的月、日或小时业绩不满意的人解释说，我很忙，不是故意无礼，如果必要的话，他可以为他们解释。更重要的是，杰夫默默地对我选的股票进行评价，这让我们避免买进一些糟糕的股票，这经常也是华尔街上赚钱最好的方法。

我马不停蹄地上电视，还和一些也在各种电视节目中露面的首席执行官交上了朋友，多亏了杰夫，我在私下里做了些准备工作，才能向他们提出有意义的问题，给他们解释情况的机会。

这有个问题，当然，就是股票的基本面并不总是和这些首席执行官看上去的一样好，并且我对他们个人的喜爱有时候也妨碍了节目。这也是为什么我总是坚持，这些高层人员先到我们办公室来，接受“杰夫测试”，看他们说的话是否符合事实。你无法相信，这种好警察、坏警察的老套真能识破谎言。就像1997年初的那一次，“链锯”[②]阿尔·邓拉普（Al Dunlap）收购了阳光公司（Sunbeam）——一家家用电器公司。每个人都喜欢“链锯”。他把斯科特纸业公司（Scott Paper）所有值钱的部分都剥离了，再把它以高价卖给金佰利纸业公司的乡巴佬（太可惜了，他们都是很好的人），然后他又让阳光公司复活。

他走进办公室的时候，戴着他的招牌式的室内太阳镜，我们热烈地相互拥抱、击掌，要是他知道我握紧了拳头，大概还会和我碰碰关节。杰夫已经在翻白眼了。他以前见过这种程度的热情，在1996年小型资本市场那次火暴的最高潮的时候，汉鼎（Hambrecht & Quist）的一名分析师就曾不停地和我击掌。那时杰夫就知道该怎么做——把所有没人听过的在上涨的股票都卖掉了，现在他

① 报价时是以八分之一美元为单位的。——译者注

② 阿尔·邓拉普因为对斯科特纸业公司大刀阔斧的改革而获得了“链锯”的称号。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

也知道该怎样对付“链锯”。

阿尔和我的两队人马，走到后面的会议室，阿尔立即开始向我们天花乱坠地介绍他的新产品，以及他们会在阳光公司投入多少钱。我喜欢所有这些新鲜玩意，不停地问我的助理这只股票的价位，当时是45美元，还在变化，说不定我们想在60万股的头寸上再加一些，这是一只引人注目的股票。

他每喋喋不休地介绍完一个产品，杰夫都会说：“嗨，阿尔，了不起，不过第一季度的情况怎么样？”阿尔则不理他，转向我，跟我讲他的能在夜里发光、能测火鸡的温度、能告诉玉米花已经爆好而且还有其他可笑功能的新型温度计。

“可是，第一季度的情况怎么样，阿尔，毛利是多少，存货是多少？”

杰夫打断过他3次说话之后，阿尔背对着杰夫，对我说：“嘿，这家伙怎么了？”我让他别急。我对杰夫说，他可以离开了，“做他该做的事。”

到这时，杰夫和我了解彼此的暗语，就像二战时说暗语的纳瓦霍人一样。“做他该做的事”意思是卖掉全部股票，因为如果阿尔不愿意谈数字，那么这些数字一定很糟糕。

阿尔满世界地宣传阳光，我们把股票全部卖给那些受骗的人，全部卖光以后，我们又开始做空。第一季度的季报公布之后，当然，非常令人失望，股价跌了一半，我们就像印钞机一样赚钱，而且是一大笔。

1999年，朗讯公司（Lucent）热情似火的里奇·麦金（Rich McGinn）来访时，我们做了同样的事情。当朗讯的股票从80多美元跌到70多美元时，我们打电话请麦金来，想弄清楚他上一个季度的业绩是不是像我们想象得那么糟糕，因为在我们看来是很令人失望的。我同麦金闲聊，告诉他，他是我最喜欢的客人，因为他总是能控制局面，那么风度翩翩。相反，杰夫在一旁询问麦金有关第一季度的具体情况。麦金说本来情况可以好些的，但是他和他母亲度假的时候，发现在拉丁美洲有一份金额巨大的合同没有及时签。

这是危险信号。一份合同没签成？就这个吗？一份几百万美元的无法核实的拉丁美洲合同？让我放松一下。我继续和他闲聊，杰夫溜出去“做他该做的事”，当然是把朗讯的股票都卖掉。面对面的交谈时，我们就靠它避免了很多其他人所遭遇的灾难。没人会面对面向你撒谎，即使他们撒谎，要识别也太容易了。

每当杰夫认为必要时，他还充当起投资组合急诊大夫的角色。美国电子商务公司（InfoSpace）的内文·贾恩（Naveen Jain）是我喜欢的另一个公司管理人员，他来拜访我们时，一进门便和我击掌并拥抱我，那时他的股票是250美元

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一股，我无意中听到杰夫对我们的头牌交易员托德·哈里森说："噢，老弟，这次会面会让我们损失500万。别让克拉默买任何股票，他已经飘飘然了。"

我们互相吹捧还没结束的时候，杰夫就已经把美国通讯的股票全抛了——贾恩还以为我们在买进，因为我们俩都没有听到一个股价为什么能这么高的理由。触发因素是什么？贾恩吹牛说，他预测美国电子商务公司，他的无线网络公司，市值会超过微软。"1万亿美元，你们等着瞧吧。"内文说。听到这儿，杰夫站起身，告诉我说他知道该做什么。不到一年，这只250美元的股票跌到3美元。它的价格从未高过我们互相击掌，而杰夫做他该做的事的那一天。

有时候杰夫也会变得喜怒无常，不像他一贯的性格。我们在一起的最后几年，他被我薰陶得很可以了，也开始会拿电话在桌子上砸个洞，把塑料文件架摔到墙上，或者像我经常表现的那样意气用事地开除员工。公司赔钱时，他也会表现得"A"和"C"，他是这么形容我的，意思是武断和反复无常[①]。我喜欢他这样。虽然我（还有凯伦）拥有公司100%的股份，但在公司搬家时，我还是想让他用最大的一间办公室，并且想在门上把他的名字写在前面。可以把姓放上面，但不会把名字写上去的，他坚持说。他认为他所做的还不配把名字写在前面，不过有一天他会配得上的。

在1998年秋天我们经历的考验中，他总是保持镇定自若。在这场考验中，我们的温暖、安全的克拉默-伯科维茨世界开始瓦解，我们用向来机敏、睿智的眼光目睹了这一切的发生。

---

① "武断"和"反复无常"的英语分别是"arbitrary"和"capricious"，首写字母分别为A和C。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

CONFESSIONS OF A STREET ADDICT

第十三章

聘请凯文·英格利希

当为TheStreet.com聘请专业的首席执行官时，我们一致认为弗拉姆是最佳人选。然而当我们授之以任时，弗拉姆却断然拒绝了，他的候补凯文·英格利希得以上任。我和马蒂的关系因此继续僵持下去……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

挑选一位首席执行官时，你有那么多错误可以犯。垒球场上，他们允许你打两个自由击，然后你就出局了。下面我们将会看到，商业裁判对TheStreet.com是多么仁慈。衣冠楚楚的德雷克先生只待了6个月，神志不清的德赛被解雇之前待了4个月。不过，就像在缩短的赛季里打了本垒打的选手，这些人在商业的历史里就像一个小小的星号。

1998年暮春，专业人士进驻TheStreet.com，主要是Flatiron公司的人和追随他们的投资者，只要我们和Flatiron公司达成交易，就有一系列的风险投资公司参与进来为我们提供资金，我们就会上演一出求贤若渴的挑选首席执行官的大戏。我对这些风险投资公司不屑一顾，我在高盛工作时，被那些冷冰冰的致电者骚扰够了。

我猜这些人挣得很多，因为那么多人指望他们。我一直认为，要是狠狠地挂断电话的声音或多或少地传递一些真实感情，管理者招聘人员很快就会成为濒危物种。

我们的猎头公司意识到，在1998年为一家网络公司找一位首席执行官是多么困难。虽然有些上市的网络公司已经被停牌，但1998年首次公开发行股票的窗户紧闭的真正原因是，全球范围内出现了一些问题，这些问题在巨型对冲基金长期资本流动公司（Long-Term Capital Management）亏损几十亿美元，并引起许多其他公司的多米诺反应之后，逐步显现出来。

对于我们TheStreet.com的人来说，这意味着不确定性。在这种真空状态下，我对于能为公司找到理想的舵手感到怀疑。我不知道除了某个人跑来给我30个人的名字，然后给这些人打电话，而不管他们对这份工作有没有兴趣这种方法以外，还有没有别的有效的方法。

这也就是为什么我在候选名单上看到乔纳森 · 弗拉姆（Jonathan Fram）的名字旁边的“感兴趣”一栏打了勾时，感到如此惊奇。一年前我拜访迈克尔 · 彭博时见过弗拉姆，那时候业内的每个人都会定期拜访迈克尔。我顺道去拜访迈克尔，他在20世纪80年代从查理 · 罗斯的节目出来的时候把他的彭博终端机

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

推销给我们，我们早已成为他的早期用户。而查理是向彭博借地方办的节目。

彭博创建了迄今为止最大的信息提供机构，每天他的服务都在改进。我原以为，等我们一用上达威的机器，就能着手做一些像彭博一样的高端分析，可是在我们刚签合同时，迪士尼就买下了达威。迪士尼对建立一个自己的彭博一点儿也不感兴趣。你得花很多钱买彭博的终端机，但每一分钱都花得值，我知道很多交易员宁愿和他们的彭博终端机一起去度假，而不是和他们的妻子和孩子。

迈克尔让我预约和他见面，他想谈生意。他是我的《纽约观察家》专栏的热心读者，这个专栏不过是把我一周内发表在网站上的专栏文章老调重弹一遍。我说好，然后约好和他第二天见面。

这次会面是乔纳森·弗拉姆安排的，他是彭博的网络维护员，或者什么别的职位，因为在彭博谁都没有头衔——除了迈克尔，大家都是二等兵。迈克尔的一举一动更像一个和大家伙儿打成一片的中士，而不是一个将军，凭他从侧面对道琼斯和路透进行包抄建立的几十亿美元的帝国，他理所当然是个将军（迈克尔有什么秘诀？他像我们一样思考，知道我们需要什么，他的销售人员也是如此，只要他们中的任何一个离开他，我都会立即雇用，可他们谁也没有这样做）。

我在几个月前见过弗拉姆，他为我和迈克尔安排了早餐，不过不很成功，因为他忘记在Delmonico's为我买我喜欢的卡普兰白鲑沙拉，为这事彭博当着我的面斥责他。我为此感到非常尴尬。会面时，彭博说我的网站离开了我一钱不值。我告诉他，他最好是付给我5 000万美元让我关闭网站，因为一旦我们上市，会成为非常可怕的竞争对手。他认为，如果我们有钱，还可以勉强维持业务，而不是选择退出，不过他认为从哪个方面讲我们都没有多大价值。但是，不像其他人，他说这市场太怪异，所以我们会赢钱，而且在我们破产前，会成为价值被高估的网络公司。最起码他意识到一个有讽刺意味的事实，那就是我的网站有一天会一钱不值，但接下来又会变得很值钱，至少从理论上讲是如此。很少有人像迈克尔这样有洞察力。

弗拉姆，那个忘记买白鲑沙拉的人，就在我们的首席执行官候选名单上。我知道，如果能聘用弗拉姆，我们就得救了，因为彭博在一天之内所教的金融行业的业务知识，比其他任何人在几辈子的时间里教的还要多。

看上去，弗拉姆也是最可能获得支持的人选，因为马蒂·佩瑞茨也在帮忙找人，马蒂喜欢他。我们之间的关系一直没有从前面的“石破天惊”和“亨

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

利·卢斯”两次不愉快中恢复过来。事实上，我们的关系逐渐恶化到这样一个地步，那就是我开始听到马蒂诋毁我的基金的传言。1998年下半年我的业绩不很乐观，尽管利润也不少，但我意识到弗拉姆是我们和解的一个契机，因为我们两个都会支持他，也许这能缓解我们之间的紧张气氛。

就在选拔过程开始之前，我赌气辞掉了过去10年一直在佩瑞茨的托拉斯里做的一些工作。这完全是无理取闹的举动。托拉斯根本没多少事要做，那里的人也都很好。我只是要表达对不得不在TheStreet.com那么卖力工作的不满。可是，我对不满的表达彻底消除了和解的可能，直到弗拉姆出现。当马蒂告诉我他喜欢弗拉姆的时候，尽管我不是招聘委员会的成员，我还是说：“要是你喜欢他，马蒂，我就聘用他。”我们又有了一次机会平息我们之间由我造成的宿怨。

我喜欢弗拉姆的一些关于改革TheStreet.com的大胆想法。他想让它更有电视的感觉，外观更迷人，还打算推出收费更加低廉的商品信息和更加昂贵的特别分析。他还想阻止公司乱花钱；他认为没有我每天在TheStreet.com的监督，网站会浪费很多钱。他的远见和专业气质在我们的两次会面中展露无遗。

马蒂也意识到，也许弗拉姆可以帮助公司走上正轨，或许在1998年夏末股市从对冲基金的打击中恢复时，我们说不定真的能从这家到目前为止一直是吃力不讨好的公司中赚钱。弗拉姆作了很大的努力。他经常来公司，研究每一本账、每一份文件。他对我们的公司了如指掌。没有什么我们不给他看的。在弗拉姆第10次打电话来问我们是怎么经营网站的之后，我和杰夫开玩笑说，要么他是在为作决策收集最详尽的信息，要么他在为迈克尔·彭博办第5个专栏。

于是，在我们提出想聘请他后的第二天，他表示同意，我和马蒂都激动不已。有了一个真正的首席执行官，我知道我可以回去专注于基金管理，重拾昔日辉煌了。有弗拉姆担任首席执行官，我知道我和马蒂再也不用对任何事都像傻子似的纠缠不清，因为我再也不会抱怨总得工作得那么卖力了（我还是定期召开业务部门的会议，在各种文件上签字，审阅报表，在那个股市磕磕碰碰的夏天，这些会议还是照常进行）。

这也是为什么在那个星期天，当凯伦告诉我有一个叫乔恩·弗拉姆的人打来电话的时候，我的心猛地一沉，像跳水一样，不过不是跳进水池，而是摔在水池边的走道上。“他有什么事？”我问。她告诉我说他不愿意说。

“他能有什么事呢？”我说。

“我又不能看透别人的心思，”她说，“接电话吧。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“我是吉姆。”正在他想说什么时我随即打断他。

“出什么事了，乔纳森？”

他停顿了一下，说：“我不能接受这份工作。”

“你已经接受这份工作了。”我说。

“好吧，嗯，我没法跟迈克尔说。我不能辞职，我做不到。没有谁会从迈克尔·彭博那里辞职。”

“你早该考虑这些，在你接受这份工作之前。我怎样做才能让你留下来呢？”

他说什么也不能让他留下。我脑子里不断出现一个可怕的想法，那就是弗拉姆只不过是彭博派来的间谍。我本可以为此控告他，可是对一个羽翼未丰的网络公司犯下重罪和轻罪又有什么区别呢？

我挂断电话，愤恨不已。弗拉姆打了电话给马蒂，马蒂接到电话后不久就给我打来电话，问我们该怎么办。我说我们只有去找候选名单上的第二个人，凯文·英格利希（Kevin English），我们的候补。

那时有几百家新成立的网络公司，都在想办法找首席执行官。在我们面试了6个候选人，并知道弗拉姆会接受工作之后，出于礼节，我们通知除了凯文·英格利希以外的所有人，说我们已经有人选了，祝他们好运。我们不能再从头搜寻候选人。9月份时，我们已经把Flatiron公司在4月份投人的资金花光了。我们不能“再来一轮”，也就是获得更多的投资，除非我们有一位首席执行官。谁也不会在我们连首席执行官都没有的情况下给我们钱；你不可能指望一个基金经理在业余时间打理一切，指望还能获得下一步发展所需的2 500万美元。不过有一个大问题，我和马蒂都不曾和我们的第二候选人有很多接触。我一点儿不了解他，和他在一起不超过25分钟。我一直和弗拉姆在一起。马蒂则在一开始就否定了英格利希，注意力完全放在弗拉姆身上。可我们眼下真的有麻烦，我们没有时间了，只有去找这个第二人选。

我们的广告宣传（包括“克拉默，你这个坏小子”——讲的是一个漂亮的已婚女人，在半夜跳下床读我的文章）差不多花光了我们筹来的全部现金，我们急需注入另一笔资金。Flatiron公司，我们的头号投资者告诉我们必须聘请英格利希。事实上，杰里·科洛纳——他们最重要的合伙人之一，告诉我们他认为英格利希会很不错。由于科洛纳极力推荐，另一方面钱也快用光了，我们不得不同意，让那个我们这两个公司创建者压根儿不喜欢，而风险资本家却喜欢得不得了的人上任。英格利希和这帮风险资本家达成了一份极妙的协议，不论他经营成功还是失败，都能拿到巨额酬金。这完全是讽刺，不过我和马蒂都没

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有怎么插手，因为这些风险资本家向我们保证，这是一份标准的协议。他们向我们保证很多事情都是符合标准的，可是，老弟，这些标准一定很糟糕。

于是，英格利希在9月上任，与此同时，我和马蒂不再说话。我们之间保持了这么多年的暖暖情谊，已经变得冰冷，而这是由我一手造成的。时机对于我和克拉默–伯科维茨来说，糟糕得不能再糟糕了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

CONFESSIONS OF A STREET ADDICT

第十四章

1998危机：第一部分

在对冲基金的游戏中，没有人会获得终身职位，不管你统治过市场多少年。当我陶醉在持续10年平均利润率达23%时，触目惊心的金融危机爆发了。那些曾经追在屁股后要投资的商家们义无反顾地纷纷提出撤资……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在对冲基金的游戏中，你永远也混不上终身职位，不管你统治过市场多少年。根本不存在职业安全感，没有任何永恒的保障。克拉默对冲基金可不是美国美联银行（First Union National Bank）。你可以在前一年赚60%、70%、80%，风光无比，在下一年却会大大令人失望，甚至关门大吉，只得回到原来的地方去，要是别人还要你的话。在情况好的年份，要是你手里掌握着3亿美元，就像我在1998年年初一样，并且知道自己在干什么，往自己腰包里装1 000万~2 000万基本上是铁定的。秘诀很简单，到年末，基金盈利的20%归你所得，不管是兑现了的还是没有兑现的。你只要将利润从有限合伙人的账户划到总合伙人的账户上就行了，“好伙计”，我在办公室里总是这样称呼自己（我和凯伦拥有公司100%的总合伙人股份，尽管杰夫是冠名合伙人。他实际上是总合伙人的雇员）。

要是，在某一年你把3亿美元变成了4亿美元，就是说，你达到了你的合伙人期望的高达33%的收益率，这样你的基金才有竞争力，在年末你就可以拿回家利润的20%，也就是2 000万美元。付给员工奖金之后，我喜欢把利润的40%~60%发出去，比我认识的任何其他人都高得多，我还能拿到1 000万美元的个人酬金。再加上1%的管理费，这也是发给员工的，不过，如果你拥有全部总合伙人股份的话，就像我和凯伦，就能从中获得很大一部分。如果你还是基金的大合伙人（即投资者）——在1998年我是第二大合伙人，你就会知道管理一家基金是多么有利可图。从1987~1998年，我每年的利润率高达23%，因此多年来我每年能赚数百万美元，从没有亏损过。这是相当不错的，因为亏损一年会带来很多麻烦。

记住，只有当你为别人赚钱的时候，才能获得利润的一个百分比作为报酬（1%的管理费根本不够糊口，如果你得跟员工分享的话），不管怎么样你总得付给员工钱。要是你的薪水册上有几个有才华的人，你就得给他们开高薪水，不然他们不会待在那儿，而是立马跳到更火暴的对冲基金去。你还得在第二年先把损失补回来，才能再抽取盈利的百分比。因为新的一年可不是从零开始的，你要是在头一年亏损，就得从亏损开始新的一年。一个糟糕的年份可以让你身

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

陷困境，说不定再也无法自拔，所以大多数基金经理会在遭受可怕的损失之后放弃，关闭基金。从一开始，我们就接受了这个一次打击便出局的规则。

我盘算着，到1998年，我已经经历10个好年头了，这10年来，我每年都走赢了那些平均指数，大部分时间还远远超过它们，我大概也该倒霉一年了。我为那么多人赚了数百万，也让公司增值了几个亿。我的89位合伙人中的大多数（称他们为合伙人，因为他们是“有限合伙人”，是指他们只承担投资于基金的那一部分金额以内的损失）和我至少同舟共济了10年。有些人在高盛的时候就是我的客户了。有几个人在我的基金里有2 500多万，还有10个人有1 000多万，这些都是我用我的投资智慧为他们赚的。

他们中的很多人愿意把钱放在我这里增值，也愿意承担我把他们的钱从基金的其他资金分开交易产生的税赋，因为这能让他们的账户增值。他们已经习惯了我为他们带来的不论市场强力反弹，还是大幅下跌，都滚滚而来的持续、自动、没有间断的盈利。他们知道我的工作原则；他们了解，我把他们的钱供奉在我自己虔诚膜拜的神庙里，尽管他们来城里的时候我不和他们出去吃饭，不和他们在电话里闲聊，也不当自己是他们的老朋友，不和他们一起坐在50码（1码=0.914 4米）线外的坐位上看纽约巨人队的比赛，或者坐在第8排看百老汇最爆棚的演出。他们知道我对于损失的感觉与别人不同，不管到哪儿损失都会压在我的肩上，我不能忍受哪怕一天的损失，更不用说一个月、一个季度。一年的损失对于我而言是真正的灾难。和很多别的对冲基金经理不同，我把合伙人给我的钱看做他们的钱。一般的对冲基金经理则习惯把别人给他们的钱当做自己的钱，除非别人把钱抽回。我同合伙人的关系是与众不同的。你的钱还是你的。是的，我向合伙人规定“有限流动性”，就是说一年只允许动用一两次基金资金，通常是在年初和4月交税的时候。规定你只有这两个机会注入或抽取资金。共同基金不可避免地比对冲基金业绩差，因为他们始终对注入和提取资金保持开放。这种对共同基金必须允许“钱进钱出”的规定，可以在情况最糟糕的时候让业绩一落千丈。

越是最恐慌的时候，越是需要投入资金才能大赚一笔。可是，要让客户自己决定的话，此时正是他们想尽办法抽走资金的时候，因为他们害怕潜在的损失。这就是为什么限制流动性对所有的合伙人都有好处。不过，要是你出于个人紧急情况要求我提现，因为你确实需要用钱，我总会答应的。然而，如果只让一个合伙人享有高于其他人的特别待遇是不公平的，所以在这种少有的开放基金的情况下，我会允许每一个人注资或提现。还是那句话，这是合伙人的钱，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不是我的。我会发出一个通知，说我会在5个工作日里开放基金，允许注资和提现，在窗口关闭之后的一天，我会付出现金，或者接收现金——不是股票，我从来不用股票，因为付给一个投资者境况不妙的股票而不是现金的话会伤害他；我也从不接收损害，因为我把它变现的时候也可能受到损害。当然，在我的公司并没有真正的窗口，只是打个比方。

我们有一个办公室经理，帕特·谢夫林（Pat Shevlin），她会照顾合伙人日常的需要，亲手处理注资和赎回事宜，确保你汇入资金的时候拿到一张收据，汇出资金的时候能拿到钱。资金金额很大的时候，人们采用电汇，因为他们不想让“浮点”——利用支票进行转账时应计的利息，被银行拿走。采用电汇的方式，他们可以一直获得利息，直到转账结束。如果你打算支付像1 000万美元这样的巨额数目，使用支票是很不负责任的；交给银行的浮点会非常巨大。电汇是即时转账，所转金额和产生的利息都属于你，直到转账的最后一刻。

我们不把任何合伙人的钱放在办公室。我们把它放在高盛，他们是我们的清算经纪人。换句话说，高盛才是我们的银行。如果需要的话，我们可以拿我们的资产抵押，向高盛借款，最高可借到我们全部股权价值的50%。高盛每天计算我们的业绩，生成交易流水文书，从中可以看出我们做得怎么样。每天早上制成报表，称为利润流水账，上面精确地显示出我们持有什么股票，价值多少。我们需要这些文件，因为即使有高盛为我们做资金结算，我们还要靠除高盛以外的其他公司的经纪人为我们进行交易。某一天我们可能做200笔交易，大概七八个经纪人每人为我们做20~30笔，他们都得向高盛的后勤办公室报告这些交易情况，后者把他们和我们的交易指示协调起来。我可能会向美林下一个购买1万股IBM的买单。美林就会为我购买这些股票，把它们转到我在高盛的清算账户上，在我确认这笔交易后，他们便从高盛那里得到支付。因此，虽然我们利用几十个经纪人进行交易，包括高盛本身，最终是由高盛掌管主要账户和全部资金。不过，要是某一位合伙人需要资金，他是向我们提出要求。我们负责注资和赎回事宜，再向高盛进行报告。幸运的是，赎回很少发生，因为（只是个人猜测，信不信由你）没人像我这样尽心尽责地使你的钱增值，所以为什么要把钱抽走呢?

我想我对合伙人而言有特别的意义，这么多年来我一直是他们可以信赖的顾问。我从不把自己看成他们的银行，一个你想来就来想走就走的地方。我可比这强。

换句话说，到了1998年，我便有些自大了。我在睡觉的时候都会嘟囔自己

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的伟大之处：从没有哪一年亏损过。1987年崩盘时成功地变现；在1989年的轻微震荡中赚了钱。比大多数基金更好地经受住了1990年和1994年的考验；这两年很多业绩糟糕的基金都关了门。亚洲金融危机蔓延的时候，利用国家电视台赚了大钱。1998年的时候，我猜我就是轻而易举地知道怎么赚钱。我知道，只要我每天上班时带上我的智慧，拨打我的电话，查看我的股票，看看带子，也就是股票行情接收机上不断产生的股票数据，向我的耳目和分析师核实信息，我就能在12小时里赚40万美元。我能超越我所描绘的趋势线。不管发生什么情况，每个人都喜欢我，即使有时也会稍有偏差，但是我真的是太棒了。

我真是个白痴。我们是在谈钱，不是爱情或者家庭运动队。钱是会跑的，会流走的。它总是流向最烫的手，迅速逃离冰冷的手，就像人们看到乏味的电视节目马上换频道一样。金钱是没有忠诚可言的，即便前几年业绩再好也不能保证明天。这也是为什么《财智月刊》风波4年之后的1998年给我留下了最苦涩的回忆。

我以为，有了过去那些年为别人选股票的经验，我差不多能应付一切，可是1998年是一个格外不同的年份。在大多数年份，总有模式可循，可以利用它来进行交易，而且在很多情况下都很有效。当利率下降的时候，你就买金融股。当经济形势好的时候，你就要牢牢抓住景气循环股，比如铝业、资本商品，或者钢铁。这些模式长期以来为我赚了数目巨大的钱，我甚至认为它们不仅仅是模式，它们就像别人第一次看的电影，而我却已经知道结局；当利率下降的时候，电影以喜剧收场，绝不会悲悲戚戚，那些持有多头的人会得到大额回报。

1998年可不是这样。

对克拉默–伯科维茨公司来说，1998年没有一件事顺心，从一开始就是这样。我们抓不住市场的节奏。进入1998年的时候，我们手里全都是现金，1997年最后几周我们只是在打发时间，因为我们远远领先于市场。我们还重新吸纳了一大笔资金，使总资产达到3.25亿美元，由于我们1997年的业绩太强了，很多合伙人要求再注入资金。1997年财源滚滚的第四个季度，我为办公室购置了一个乒乓球桌和一台曲棍球电子游戏机，在你和对手摆开阵势之前，游戏机会出现一面“星光灿烂旗”。这一来我们可以有所娱乐，而不用整天去做交易。我不想把赚的钱又吐出去，很多对冲基金在锁定一年的好收成之后很容易发生这种情况。我们每天花几个小时在乒乓球和曲棍球比赛上，总是具有竞争力的杰夫在两项比赛上充当霸主。1997年的最后5周，我们根本不看CNBC的节目，而是在办公室的录像机上看动作片：主要是看《红潮风暴》（*Crimson Tide*），一遍遍地看，办公室的人都爱看，因为吉恩·哈克曼（Gene Hackman）是大家最喜欢的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

演员。所以1998年的交易开始的时候，我们既生疏又有些迫不及待。

新年第一个交易日的头几个小时，我们立即投入了几亿美元。我们大量购买金融股，吃进了几十万股美林、花旗和摩根士丹利，还有一些别的股票。我们一步到位完成购买量，而不是每下降0.5点买进，比如说先买进1万股，直到很多天后才买够全部头寸，这是我们对自己不那么有把握时的做法。我们变得更自以为是：我们这么久以来都这么正确，以至于我们认为自己本能地知道正确的购买量。我们认为我们的胃口比市场还大，知道的比它还多。我们重建了电信股的头寸，还有做多的经典股票，它们是成长型经理的最爱，安全的投资对象，例如微软、思科、戴尔、英特尔。我们把这些套路都背了下来，就像不用看谱的钢琴演奏家。

可是每一个音符我们都弹错了，而且错得厉害。新年第4天我们就亏了4%，最糟糕的新年的开端，对于像我这样迷信的人来说，这是一个真正的不好的预兆。没关系，我们还是视而不见，还在为前一年盈利65%的业绩欢呼。整个1月我们持有的股票跌得厉害，而我们没有采取避免损失的脱身措施，亏损很快达到8%。下跌来得太快了，我们来不及调整。到了2月，美妙的1997年便彻底变成了过眼烟云。

3月，我们终于从亏损中爬出来，做了几笔有力的交易，再加上市场情况转好，变得容易把握，我们搏回了一些利润。当我们的利润勉强高于平均水平时，别人已经丰收了，对我这种好胜的基金经理而言，这和赔钱一样是一种耻辱。接着，正当我们要赶上领先者的时候，山顿灾难性的损失一下子把我们击垮了，拜他们的最高管理层的诈骗手段所赐。

不过，股市持续上扬，一直持续到6月和7月，这又给了我们一次赶上的机会。如果在不得已的情况下，同时市场也很热，那么你可以简单地跟进最显见要火暴的股票，我们正是这样做的。仲夏到来时，我们已经接近平均指数了，那是一场勇猛但却短暂的搏击，我们利用高风险的看涨期权，抓住了人们对最有爆炸性的名字的狂热。但这不是赚钱的好路子，我很清楚这一点（很多对冲基金经理在20世纪90年代中晚期就是这样干的，最终都赔了进去。在2001年3月科技股下滑的时候，也有人这么干过）。

可惜我们没把挣回来的业绩放在心上。就在那个夏天，交易台上的一个交易员在一纳秒[①]之间犯了价值4万美元的错误，这是我所见过的最糟糕的错误，

① 一纳秒即十亿分之一秒。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因为他没有听从我发出的结清菲利浦莫里斯的空头头寸的简单指示，我为此不得不支付通常由股票发行公司支付的红利。卖空者是向别人借入股票进行卖空，卖空者必须向这个人支付股利，除非他先结清头寸，也就是把股票买回来，这是必须做的，也是我明确指示那个交易员做的。

9月到来，克拉默-伯科维茨公司，华尔街上有名的业绩最强的公司之一，开始滑向崩溃的深渊，近得让我几乎要放弃了。

伴随着我的坠落，发生了一件极具讽刺意味的事。就在我们要开始以两位数的速度亏损的时候（这还是第一次），《金钱》杂志打来电话，说他们正在写一篇关于市场精英的封面文章，他们想报道我，写我的经历，再拍张照片（弗兰克·拉里，我的宿敌，已经在一年前由于多种原因被解雇，包括过期发行的问题）。虚荣，还有对3年前《金钱》对我的打击报复，没让我这么说："你不会想写我的，你不知道我在干什么，我一直在亏损。"于是我出现在书报摊上，盯着来来往往的人群，跟人们讲如何对付股票和市场，就在我自己最糊涂的时候。

这不全是我的错，这不全是我的阴谋。市场上总是发生奇怪的事，发生人们没有遇见过的事。

1998年夏初，债券和股票的行为开始变得异常，这是在我的基金管理生涯中从未见过的。通常，当债券上涨的时候（因为利率下降）股票差不多会自动攀升。这是简单的金钱游戏，我已经玩过无数回了，绝对不会出错。

然而这一次，金钱游戏不管用了，因为还有别的起作用的因素，难以把握的因素。每隔几年，就会出现一个对对冲基金行家产生吸引力的市场，一个看上去所有人都无法战胜的市场，除了少数总是认为他们懂得比别人多的基金人。某一年这个市场可能是墨西哥。和其他对冲基金经理或者管理他们的账户的经纪人吃饭的时候，你会听到墨西哥电信股很热，或者墨西哥的银行股非买不可之类的话。通常，你会贸然跟进，正好赶上墨西哥的银行做好准备以泡沫价格发行股票或债券，以便在波峰筹到大笔资金，并且向推荐这些玩意的经纪人支付高额费用。这些墨西哥"蓝筹股"会爬上最高峰，然后坠入深渊，最后跟进的那些人则不得不向他们的老板和客户解释，为什么任何有常识的人都知道躲避，而他们却愚蠢地买进了完全不可靠的股票。有一年春天我就见识过"众矢之的"巴西，在巴西悄无声息几个月之后，阿根廷便成了"下一个大市场"。偶尔，人们会涌向新加坡的银行、曼谷的建筑公司或者马来西亚的赌场和酒店。这些股票会暴涨，最早进入的人会变成富翁，进入得较晚的人则直接破产。"一小时消灭法"，这是我对那些试图把我诱入美妙旋涡的经纪人的把戏的叫法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不管怎样，1998年春天，人们确信不移地把“必赚”的投资投向一个地方，一个如此可笑、如此怪异的地方——考虑到这个国家发生的骚乱，你不会相信任何有诚信义务的人会接受这样一个投资地点，俄罗斯。那个夏天，俄罗斯吸引了每一个人，从学生到持枪歹徒，他们都相信这个国家已经转变为资本主义的奇迹，是仅次于美国的赚钱的地方。你和对冲基金的老朋友外出的时候，他们会提到一家俄罗斯电话公司或者银行，就好像他们在谈论美国Verizon通讯公司或者美国银行（Bank of America）。

几年前我也曾前往土耳其探险，在土耳其的惠而浦和土耳其的花旗集团上栽了跟头，我不会再干这种傻事。我经常想，我在伊斯坦布尔一夜之间损失的300万美元，是我试图寻找市场表现优于美国，而又没什么风险的其他市场时，受到的代价最小的一次教训。这种市场根本不存在。我对俄罗斯一点儿兴趣也没有。可是在对冲基金行业，一个市场上的灾难蔓延得比天花还快，可以在几周之内或者几天内感染完全健康的市场，而就那一年的情况而言，只消几个小时。

本来，那个夏天是不是所有人都拥抱俄罗斯并不重要，只要一家公司不去碰俄罗斯就行了：康涅狄格州格林尼治的长期资本管理公司。可它碰了。长期资本，倚仗它神奇的推销技术，1998年已经成为世界上最大的对冲基金。我说推销技术，是因为这家公司的业绩其实没那么好。不过管理这家公司的人知道怎么推销自己。他们接受的是华尔街最厉害的销售人员的培训——所罗门兄弟公司（Salomon Brothers），以我的经验，它是一家总让你对合伙人干错事的公司。他们知道我从来不知道的东西：确定性。长期资本向你推销的时候，会用一种让你觉得赚钱是自然而然而且没有风险的方式和语气。我在高盛的时候，自己也学会了这种推销方式。我知道怎样做，但我不会去做。我知道得太多了，同时也由于我自己的一些怪癖，它们会让我看上去是一个可怕的基金经理，我不能玩这种无风险的游戏，这种不管发生什么事，你都不承担风险并获得高额回报的游戏。

事实上，如果你必须找到一家基金，其经营原则与长期资本流动推销自己的方式完全相反，那就是克拉默–伯科维茨公司。长期资本流动会告诉你，用他们的“模式”，人们可以达到他们想要的任何收益水平。只要遵循这些的模式，人们就能赚取丰厚的回报，要是加上点儿别的润滑剂，比如运用杠杆，借入资金，那回报将是惊人的。我总是想，私下里这些家伙是知道实情的：谁又能知道在这场游戏中到底能赚多少呢？太多时候运气战胜了能力，除非你抱着谦卑

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的心态，知道事情可能变糟，否则你只是假装在赚钱，向别人推销一台所谓永远不坏的吸尘器。

对冲基金的神秘，加上透明度的严重缺乏（相信我，包括基金经理在内，没有谁真正知道每走一步棋背后的策略和考虑是什么）使得人们很难把握和描述对冲基金。你永远也看不到它们的内幕。事实上，对冲基金就是要对你的所作所为守口如瓶，保持缄默，以免你的想法被别人偷去。你不想让任何人知道你其实手无寸铁，受到无法控制的力量的摆布。很多对冲基金假装他们像保险公司一样，总是进行了充分的再保险，除非爆发百年一遇的风暴，把一切都摧毁。

当我拜访机构投资者寻求资金的时候，当然这种情况很少，只有在这些机构的基金计划受托人因为我们的良好口碑，缠着要向我们投资的时候才会发生，他们主要是大学或公司养老基金，我不会说我的基金是在风险受益平面的哪一个象限（高风险、高回报象限；高风险、低回报象限；低风险、高回报象限；低风险、低回报象限——人们如此胡说的时候，当然，都会声称自己是低风险、高回报，完全是天大的谎言），我也不会谈论保证能达到的收益率和业绩水平。我不会使用市场中性这类的词，这是一种很方便的鼓吹自己的方式，意思是不管市场上扬还是下滑，基金经理都不会受到损害。完全是胡说八道，这些中性市场的经理们总是在炒作。基金永远是和市场的某一个方面有关联的，当市场的哪一部分遇到麻烦时，基金也会遇到麻烦。我要对他们说的是，我会努力工作，再凭借一点儿小小的运气，利用市场。

基金经理们吹嘘自己的时候会说，他们有防止业绩下滑的措施，比如出售“价值高估”的股票的严格规定，或者对有高市盈率的股票有严格限制但没人知道什么是价值高估的股票。基金经理们越是显得确定、坚持和自信，客户就越应该在脑子里亮起红灯。唯一的真理是，必须对股票和债券抱有谦卑的心态，警钟最先为那些毫不谦逊的人敲响。大的基金公司从来不承认利润最主要取决于运气，虽然他们相信这一点，而且只有在对冲基金的俱乐部内部，他们才会向别人坦言，当然客户是听不见的。

我知道，所有对冲基金推销自己的时候，都会掩饰市场上存在的风险和危险。当我“吹嘘”自己的时候，我会说，我住在办公室里，做大量的准备工作，直到把情况研究透彻，即使这样还时不时出岔子。我会向客户描述股市令人震惊的缺陷，我的判断也有出错的时候。有时候，当我在交易时间向客户做宣传的时候，如果我房间里的股票行情的显示屏幕上看到我的一只股票下跌了，我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会中断宣传，立即回到我的交易塔楼上。我欠现有的合伙人太多了，不应该在我的股票情况不妙的时候还在外边试图筹集新的资金。

虽然很滑稽，不过机构投资者就是喜欢长期资本流动装出来的那种严肃的专业派头。回想起来，这些所谓的专家不过是一帮赌博推销员，他们聘请学究来掩饰赌博的风险，使它看上去有确定的回报。我们则以市场本来的面目看待它，它是完全不可预测的、无秩序的，并且在进行大额投资的时候一定会对整个交易过程造成扭曲。或者，用我们的话讲，你不可能同时既当庄家又打败庄家。

长期资本流动可不是这么想的。那年夏天，由于进行疯狂抛售，这家公司掌管了如此多的资金，在全世界有如此多的头寸，以至于它一旦亏损，将会对每个人造成影响，从默默无闻的养老金基金，到我自己的没有任何财务杠杆的基金。如果他们的"天才"仅仅用于他们自己持有的股票倒也没什么，然而，事情常常是，当一家公司得到华尔街的尊敬，那些下单的经纪人便会尾随其后。经纪人往往控制不住自己。他们都只关心大庄家在干什么，当大庄家向经纪人借钱后把赌注加倍，然后再一次次地靠那些上当的经纪人加倍赌注，他们能获得数倍于自身资本的资金，这时经纪公司的交易员也开始做同样的交易，并且劝说他们的客户也做相同的交易。我无法相信，有那么多次人们推荐我做一笔交易，仅仅因为长期资本流动的小子们认为它能赚钱。我也无法相信，那么多大公司的负责人在毫无考察的情况下便投身一笔交易，只是因为他们听说某位研究长期资本流动的诺贝尔奖获得者认为这笔交易不错。诺贝尔奖获得者？那和实际生活有什么关系？我一直不能理解，为什么长期资本流动不明白自己的责任。掌管这家公司的约翰·梅里韦瑟（John Merriwether），出身于所罗门兄弟公司，他知道人们喜欢谈论别人做的交易。可是学究们并不知道华尔街真正是怎样运转的，他们还以为没人会跟着他们做交易。所以，不管长期资本流动知道还是不知道，至少有一半的大公司都在模仿他们的交易。

长期资本流动在俄罗斯有大笔的投资。当交易未能产生如人们所料的结果时，人人都遭受到了损失，有人损失了几亿美元。我从未想到，我的小公司也会成为别的公司厄运的牵连者，成为俄罗斯资本蒸发时，纷纷倒下的基金经理和经纪人中间的另一张多米诺骨牌。我们本不该受到影响的。我们没有任何海外风险。我们没有运用杠杆，没有向赌场借钱（赌场是指经纪公司，他们向对冲基金提供保证金贷款或信用贷款，好让他们进行更大胆的投资，共同基金从来不进行这种贷款）。11年来，我们只动用过两三次保证金贷款。我们总是避免

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

使用杠杆，因为风险太高了，在市场情况对我们不利的时候，它能毁了我们。

不过，我们手里确实有两种投资组合，一种是用来产生交易利润的交易投资组合——人们从我的文章和电视评论中已经熟悉了这种组合；另一种，是用来产生长期资本利得的长期小型资本价值型投资组合。《财智月刊》风波之后，我很少在公开场合谈及后一种资本组合。10年来，我利用这一部分投资购买失宠的股票，认为它们过一段时间之后会重新得宠。用这种办法，我们在短期和长期资本利得之间进行完美的组合，以保证稳定的季度增长，就像我们乐于看到我们持有的上市公司的股票持续增长一样。

我最喜欢的价值低估的股票板块，就过去而言，是金融板块，尤其是储蓄贷款银行，不起眼的小型储蓄贷款银行，比如，蒙大拿州第二大银行Westerfed银行，俄勒冈州第三大储蓄贷款银行Klamath First Federal银行，Cape Cod Bank and Trust银行，或者宾夕法尼亚的多伊尔斯敦的第三联邦储蓄银行（Third Federal Savings)，这是我个人的开户银行。

我们会大举吃进这些平凡无奇的机构的股票，长期持有，有时是几年，直到它们由于收益改善而价值攀升，或者被收购。它们是不具有流动性的股票，就是说，交易这些股票需要经过“预约”，可以这么说吧，如果你很快地买卖它们的话，就会造成严重的混乱（联邦法律禁止购买任何一家储蓄贷款银行高于10%的股份)。1994年我们买了好几只这种股票，每次获得新资金时还会再多买一些。到了1998年，这些股票的头寸都非常庞大，令我们持有的任何其他股票相形见绌，原因很简单，因为每次获得新资金时，我们都把它们再买进一些，以维持它们在基金投资组合中的比例。

当债券的收益曲线斜率为正时，储蓄贷款类股票的表现最好，因为斜率为正意味着短期利率非常低，长期利率远高于短期利率（想象一支微微向上倾斜的曲线，它能帮助你更好的理解)。如果说这是最佳情况的话，那么储蓄贷款类股票的克星便是一条相反的收益曲线，它意味着短期利率远高于长期利率，收益的小山迅速被抹平，最终消失。

第二种相反的情形极少出现，这是显而易见的——如果贷款人要承担把资金贷出30年而不是30天的风险，他们应该总是能够得到更高的收益。不管怎么说，在贷款人等待借款人还款的期间里，他们承受了更大的风险，包括通货膨胀。

然而，1998年是不寻常的一年。那个夏天出现了那条相反的收益曲线，因为长期资本流动产生的破坏还在继续，而不是因为任何美联储的政策或者经济

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

困境或者通胀冲击。长期资本流动对任何证券都持有多头头寸，从墨西哥债券到俄罗斯政府债券，与此相反，他们做空美国政府债券，或者说，赌美国债券下跌，来进行对冲。他们想利用其他国家的高利率获利，同时靠对冲规避风险。当俄罗斯财政部拿不出卢布的时候，实际上它刚借了几十亿卢布的债，便对债主置之不理，于是俄罗斯便破产了，而那些追随长期资本流动的经纪人立即意识到，长期资本流动的杠杆太高了，可能真的有麻烦了。这意味着长期资本流动会破产。如果它要破产，它就必须把它的异国债券卖掉，再买进它做空的用来对冲这些异国债券的普通的美国债券，用通常的话讲，就是进行反向交易。然后，在扣除一切损失之后，它必将剩下的全部资本——如果还有的话，退还有限责任合伙人。

事实上，华尔街运转的方式是，属于卖方的高级的交易商，比如美林和瑞士信贷第一波士顿（CSFB），会为他们自己公司的账户买下任何想要的头寸，模仿他们认为必赚的优质客户的交易，直到他们出错。然后，当这些持有卖方头寸的交易商开始损失数以千万计的时候，老板们便得到风声，要求立即进行反向交易，或者干脆注销。如果你持有墨西哥债券，并卖空美国国库券，公司会要求你买回后者，卖出前者，直到“做平”。于是，所有追随长期资本流动的经纪人同时进行反向交易，因为大家同时意识到可能遭受的巨大损失。

自然，由于长期资本流动利用这些经纪公司才得以构建它的庞大组合，后者对长期资本流动手中有多少头寸了解得一清二楚，知道它借了多少钱，也知道它每天都在赔钱。

华尔街没有忠诚可言，只要闻到水中的血腥味，你就会变成鲨鱼，有太多免费战利品等着你去俘获。因此，那些把长期资本流动奉为神明，不管长期资本流动做什么都跟着做的人，现在转而以长期资本流动为敌，开始购买和原来正好相反的头寸。大交易商知道他们可以从另一方面进行交易，做空长期资本流动，然后向媒体透露长期资本流动有麻烦，逐步施压，直到长期资本流动垮台。在那个夏末，所有对冲基金都起来围剿长期资本流动，围剿它的所有头寸，直到长期资本流动投降。

“围剿”百分之百是一个对冲基金的术语，除非你被围剿过，你根本无法想象它意味着什么，有多么令人筋疲力尽。简单地说，当知道你们中的一个成员有了麻烦，你们不是去帮助他，而是试图搞清他持有什么股票，并且开始卖空这些股票，把它们的价格拉下来。或者，如果他做空了某种证券，不管是货币互换合约、债券互换合约、衍生证券，还是任何别的证券，只要不是像权益这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

样的基本证券（这是一种奇怪的称呼），你们便开始大量购进此种证券，直到被围剿的机构破产。一旦一家机构，任何一家管理大量资本的实体被敌对的对冲基金的瞄准器交叉扫射，它几乎不可能幸免遇难。

每个人都会玩这种游戏。一家共同基金有麻烦了？搞清这家基金持有什么股票，卖空它们，直到目标再也支撑不下去，缴械投降。一家对冲基金有麻烦？群起而攻之，直到它破产。当最大的猎物有麻烦时，每个人都会参与进来，从最大的经纪商到最小的对冲基金，因为这个利润来得太容易了。你很清楚，最终那家基金会进行反向交易，把资金吐出来，所以，你可以在很大程度上料到那家基金会抛售它所持有的任何股票，把这些股票的价格拉下来。如果你有200万股国家礼品包装公司的交易冷清的股票，现价为28美元，我知道你会由于业绩不佳将其大举抛售变现，我就会卖空国家礼品包装公司。然后，当你变现之后，你的大举抛售可能使国家礼品包装公司的价格跌到25美元，我便将这只股票买回（结清空头头寸），轻轻松松就赚了一大笔钱。我知道你要拿现金而不是股票还钱，所以你必须卖出国家礼品包装公司，我便有机会做空。类似地，如果你卖空200万股国家礼品包装公司，认为它的价格会下跌，而我知道你要关门大吉了，因为你的合伙人对你失去信任，你又不能把这些空头头寸分配给投资的合伙人，你不得不买回国家礼品包装公司，承担损失。我可以赶在你前面，买进国家电视，然后在你最终进来结清头寸的时候，把它抛给你。这在华尔街是小儿科。如果我买入5万股国家电视，预期你要结清头寸，在以高你2点的价格买我的股票的时候，我可以毫无风险地赚10万美元。你的疯狂购买会影响股市。

你可以感觉到，整个华尔街的人们都联合起来买进长期美国债券，把长期资本流动逼到不得不以最高的价格买回这些债券的境地。长期资本流动必须买回这些债券才能计算损失，满足合伙人赎回资金的要求，并按照法律程序破产。由于长期资本流动把它自己公司的股票卖给了别人（到9月的时候，它只有卖出资产才能支撑下去），很多人都知道它持有哪些需要变现的股票，围剿它像围剿桶里的鱼一样容易——没有任何限制！

于是，很多基金对长期资本流动进行了围剿，预计长期资本流动不得不结清它庞大的空头头寸，他们预先买进了长期债券，使得长期债券的价格走高——于是把长期票据的利率（住房抵押贷款率是这类利率的基准利率）降到了低得离谱的水平，实际上比短期利率还低。鲨鱼们制造了一条相反的收益曲线，长期利率低于短期利率，迫使长期资本流动投降。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我并不关心1998年8月和9月发生在长期资本流动身上的事情。我有自己的问题，不想在没有正当理由（除了压榨，我们是这么叫的）的情况下，大量吃进30年的国库券。

不过，我确实关心这场债券压榨对那些小型储蓄贷款银行的资产负债表的影响，它们占大约一半的克拉默-伯科维茨公司的权益头寸。随着大量基金通过买进债券围剿长期资本流动，30年期美国债券的价格持续疯狂上涨，储蓄贷款银行每天都在赔钱，经营状况亮起了红灯。这些储蓄贷款银行以短期利率向存款者借入资金，现在短期利率却高于长期利率。30年期债券的价格以前所未见的速度迅速上扬，收益率以前所未见的速度迅速下降。作为现实世界，而不是对冲基金世界的一部分的储蓄贷款银行，被这一变化逮了个正着。突然之间，它们贷出资金的利率大大低于借入资金的利率，因为贷款利率的基准是30年国库券利率。这种颠倒的长短期利率意味着，我组合里的所有储蓄贷款银行都在亏损。

任何一个看得懂收益曲线的人都能预料到，这些储蓄贷款银行要亏损一大笔了。因此，人们自然赶在亏损公布之前把这些股票抛出去。

每一个人，我是说，只要能抛的话。我的头寸太大了，无法采取行动。我不能削减头寸，因为我的持有量太庞大了。我的抛售会毁了这些股票。我只能无助地观望，希望反常情况会自动修正，收益曲线会回到正常的模式。更糟糕的是，其他对冲基金对这些价值低估的股票有和我一样的投资哲学。不过，与我们不同，他们经常使用杠杆来扩大收益。8月末和9月初长期债券的价格一天天上涨的时候，其他和我有相同投资策略的对冲基金投降了，因为他们需要现金。他们的抛售行为把储蓄贷款股票的价位逼到对我们的投资组合产生进一步影响的地步。简单地说，每天我们去上班的时候，我们的Westerfed银行、Cape Cod银行和海景（Bay Views）的股票都在一点点地跌。当你持有几百万股的股票一毛毛地下跌时，你离损失几百万美元就不远了。

通常，看到对冲基金在抛售这些我了解和钟爱的公司的股票，看到有机会买进它们，我会咽口水。可这是8月。当秋季季报公布时间来临，当这些储蓄贷款银行公布他们的收入时，当它们披露因为这些用来打击长期资本流动的诡计遭受损失的时候，这些股票会再次受到冲击。就在此时，我认为该采取行动了，以低价进一步买进，我不得不这么做，我已经落入水里了。按照惯例，我总是留有备用资本，备用现金，就为应付这类情况，当股票如此反常地偏离基本面的时候，我好大赚一笔。于是，在8月，尽管股价在跌，我们的组合中没有进行

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

交易的部分在亏损（当然是没能变现的），我对这些头寸并没有太多担忧；我把此次下跌看做一个短期的买进机会，我扬言一旦时机成熟，我就要加大对这些储蓄贷款股票的持有，直到达到10%的法律上限。

不过，当然，股票一天天地下跌，这意味着我们的业绩开年就不好，年内情况好的时候也没有赶上过平均指数，现在则再一次出现赤字。我们的头寸太庞大了，受长期资本流动的牵连太大，正被这只垂死挣扎的怪兽连累，就像那些由长期资本流动的朋友转变为敌人时不够迅速的经纪人，他们手中的股票因此而损失几百万美元，季度业绩也遭到打击，总之，我们正走向破产的边缘。由于我们做的交易利润不佳，又有储蓄贷款股票拖后腿，还有一些别的小型资本股票遭遇不幸，到8月末我们出现了庞大的赤字，是我们一年中出现亏损月份最晚的一次。在那个痛苦的夏天，我们有时候一天亏损达20%，亏损多少取决于我们的小型资本的头寸的“点数”为多少，或者说收盘价是多少。

灾难性的第3季度已经形成了，这不是由一次失误的交易或者令人悔恨的交易造成的。这整个就是一段失误紧接着另一段失误的日子。

这是我不熟悉的情况，而且是很坏的情况，是流沙，我很不喜欢。在差不多所有其他年份，此时我们已经在构想美妙的度假计划了，要么就休假，要么去看电影，打乒乓球或者曲棍球，因为我们把坏运气抛在了后面，我们要好好享受。

在你处于领先地位的时候，会有很强的过度交易的倾向，你必须采取极端措施避免这种情况发生。这一次，在第3季度亏损的日子，我告诉交易前台，我们必须坚守阵地，勇敢作战，抵制诱惑。所有休假都被取消了。谁也不能到别的地方去，我们会挺过去的，我说。我们总能挺过去。由于我们是封闭式基金，没有开放义务，即使我们的业绩为负，也不受资本限制。即使合伙人对我的业绩不满意，他们也没有什么办法，只有等到年末，我自信到那时我们已经把损失补回来了，还能有些盈余。这很令人尴尬，我对办公室的员工们说，这还不是灾难性的，很多别的对冲基金早已被长期资本流动和疯狂的市场击垮了。

接着，9月初的一天，我接到埃利奥特·斯皮策的电话，他是我最大的投资人之一，当时是第二次参选纽约州的首席检察官。我和埃利奥特一起在哈佛法学院念书的时候，就看到了我是一个多么有干劲儿和喜欢股票市场的人。我建立基金的时候，他是很早加入的合伙人，我已经为他赚了很多钱。现在报纸议论纷纷，说埃利奥特可能违反了竞选经费披露法规，因为他隐瞒了从家族得到的资金。这完全是胡说八道，我知道，因为我就为他赚了一船的钱。但是，只

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有一个办法驳斥这一控诉，很简单：埃利奥特需要从基金拿钱。他需要我开放基金。这是紧急情况。我的规则很清楚：在紧急情况下，我必须通知所有合伙人，我将开放基金，接受注资和撤资。

在埃利奥特要求开放基金之前，我从未接到任何人开放基金的要求；每个人都愿意等到指定的开放时间。事实上，我从没有因为除了我自己的忽视和怒气以外的任何原因失去过一位投资者，有一次我把一个电影大亨赶了出去，因为他在我去内盖夫的途中跟踪我，就为了斥责我在一次短暂的市场振荡期间持有英特尔。人们总是想加入基金，我经常因为不了解或者不喜欢他们而回绝他们。可是离开基金？还从来没有发生过。埃利奥特的要求，加上我们两位数的亏损速度以及长期资本流动引起的骚乱（这场骚乱给所有对冲基金，包括没有使用杠杆的基金，刻上了恶名）使我的情况糟得不能再糟了。

那天晚上我把埃利奥特的要求告诉凯伦时，她说我必须尊守我的规则，向每一个人开放基金。不过，她告诉我，鉴于我们在亏损，而且我们的投资者在长期资本流动和其他受到牵连的对冲基金里可能也有投资，我最好做好投资者大量撤资的心理准备。我可能是他们唯一的变现渠道。“胡说。”我说。“我年复一年业绩超人，根本没什么好担心的。大部分人不会撤资，”我说，“他们会把允许他们在10月的头5个工作日撤资的基金开放通知单直接扔进废纸篓里。”

凯伦说她感到非常惊讶，在她教给我这么多大道理之后，我对自己的业绩和它所产生的影响还是抱有这么天真的想法，尤其是在那个夏天人们都对对冲基金抱有敌对看法之后。

“人们很惊慌，”她说，“他们害怕会在你这里赔很多钱。不管怎样，你今年的业绩确实不好，不要忘了‘石破天惊经营计划’和马蒂的因素。”虽然凯伦拥有基金一半的股权，她从没有对我怎么样唠唠叨叨过。

我让凯伦不要担心。TheStreet.com是我的业余爱好，不是事业，当它开始赚钱的时候，马蒂还是知道我是很棒的，尽管最近的业绩有点儿问题。在基金内部，我俩的关系是神圣不可侵犯的。不管我们有什么分歧，他绝不会离开，我向她保证。

凯伦只是说：“你最好做好准备。”

我不愿意相信她，可是我妻子身上最恼人的一点就是，谈到生意的时候，她从不出错。

9月慢慢过去，10月基金开放的日子就要到来，我们的业绩还是没有起色。凯伦不断提醒我做好准备。我无法想象那会是什么样子，多年一路凯歌，现在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我要为人们逃离基金做好准备。

但很快我就会知道。

长期资本流动终于在9月破产，我想股市最糟糕的日子已经过去，便开始调动大量的备用资本。9月份，在我们3.25亿美元的资产中有1亿美元的现金。我把很大一笔押在了股市的反弹上。事实上，市场在9月有微弱的上扬，道琼斯指数大约上扬了400点，但克拉默-伯科维茨公司只赚了一点点儿钱，虽然市场出现了一点儿回转，到了10月我们手里还是有大量多头，但很快我们又不得不面对为斯皮策开放基金导致的合伙人撤资。

10月的第一天，道琼斯指数狂泻200点，主要原因是金融股，恰恰是我们持有最多的股票。一天之内，我们损失了3 000万美元。这是我们在一个交易段内遭受的最大损失，差不多达到10%。一切就那样闪电般地发生了。突然之间，我们的全年亏损达到25%，远远高于平均指数的收益率，后者只亏损几个百分点而已。在1998年最艰难的一个月的第一天，不管是大额头寸还是小额头寸，都让我们栽了跟头。技术股、小型资本股、大型资本股，一概不管。我们最大的一笔头寸，荷氏调制解调器公司（我们手里有几百万股，并且还一直在买进）跌了一半，由于破产的谣言四起，它从4美元跌到两美元一股，这是我们一笔很大的损失。

我们有100万股快捷半导体公司（Fairchild），这是一家从没干得像样过的飞机扣件制造商，下跌了1点；整个夏天我们眼看着它从26美元跌到10美元多，突然间它跌到了一位数！我们在海景上也栽了，我们拥有这家旧金山的储蓄贷款银行9%的股份，又是一笔未实现的几百万美元的损失。我们也没能从交易中赚些回来。我们的交易头寸有金融股和科技股，两者情况都不妙，我们在做空医药卫生股，像基本健康公司（Cardinal Health）和联合健康公司（United Health）——前者是一家药品分销商，后者是医疗保健机构，它们却在反弹。它们被看做安全股，人们正蜂拥而至。我们手中有100多只股票，没有一只顺我们的意。这是糟糕透顶的一天，太可怕了，我们整个夏天试图赶上平均指数的努力，在一个交易段里便付诸东流了。下班的时候，我还不想离开办公桌。我不想和那些打电话来询问我们是否受到重创的合伙人说话。我被一连串的损失弄得晕头转向，我真的厌烦了这份工作。

在这种气氛中，我的投资者们对是利用这次基金开放，还是继续支持这个似乎失去赚钱灵感的克拉默，展开了争论。如果在临近10月的时候还有人摇摆

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不定的话，第一天的交易结果则牢牢实实地把他们推向撤资阵营。帕特·谢夫林，我从我的宝维斯律师事务所的律师那儿请来的从不多嘴的办公室经理，不愿告诉我传真已经成堆，合伙人纷纷尾随在斯皮策之后要求撤资。她不想让我伤心；她担心这会动摇我的信心。她希望我能在10月的头几天赚到足够的钱——直到这个月的7号，星期三，合伙人都可以撤资，而且在8号，也就是星期四，拿到现金。这样，撤资就不会对基金产生影响。她如此信任我。

尤其是，她不愿意告诉我其中有一个撤资合伙人，他和所有其他人不同，不光是因为写在信纸顶部的名字，还因为他要撤资的金额。她收到了马蒂·佩瑞茨的一封简短的撤资通知，要求从这家他协助创建的公司汇出每一分钱。他选择了和我当时同样无情的方式，就像我撤走对他的信任时一样，没有电话，没有面对面的谈话，有的只是一张代表二人关系结束的信笺，我正是靠这一点才创立了对冲基金，才开始了在华尔街的事业。

由于合伙人对我的信任，我从来不需要在股市下滑的时候抛出股票来获得应付合伙人撤资所需的现金。当然，这一次我还是以为我用不着这么做。我总是随时准备好现金，好在股市达到谷底的时候有一番作为。这就是我的特点：准备好大量的现金，在别人都恐慌万分的时候，我却加紧部署。这一次还是一样，坚持到大浪淘尽的时候，我对自己说。我坐在那儿，为我们一天来的交易评分的时候自信得不得了。我为那天做的200笔交易——给自己打了A、B、C、D、E，就像平日一样。但是我突然感到很吃惊，因为自己居然做了那么多不及格的交易。

没有A和B，只有很少几个C，其他的都不及格。我买的股票都在跌，没有任何反弹的迹象。一天的交易结束之前，我已经调用了一卡车的现金——我算了一下，我们的备用现金只剩1 800万美元了，但一点儿起色都没有。我们总是买进处于疲软的股票，可我们那天买的股票不光是疲软，而是被彻底抛弃的。我们指望出现一天的猛涨，才能摆脱这些根本没有出现反弹的存货。思科、巴西电信（Telebras）、墨西哥电信公司（Telmex）、卡特彼勒公司和几十种其他股票，我在那天各买了5万股，希望它们能出现上涨，却落空了。

不过，帕特把这些撤资通知都告诉了杰夫。正当我坐在塔楼里检查这3 000万美元的损失，努力搞明白这到底是怎么发生的时候，杰夫出现在我的彭博数据接收机旁，机器的底座上贴着我写的“用凝固汽油弹比用蜂蜜能杀死更多的苍蝇”的及时帖，他说他有很重要的事必须和我谈。我讨厌在回顾一天的交易和评分的时候被打搅；这是相当严肃的工作，我喜欢一个人做。不过我的第六

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

感告诉了我，他那阴沉的脸和故作镇定的语调将要告诉我什么。

“让我来猜，”我大声说。“还有什么比今天更糟的呢？比如说马蒂要求撤资？”

他点了点头，当着交易桌上其他人的面什么也没说。他似乎对我猜中了这一点儿并不感到奇怪；他感到疑惑的是我怎么对马蒂撤资带来的后果表现得如此从容。我说：“瞧，这不会是什么大问题。”因为即便在我动用了那么多现金之后，我们还有一些剩余，他似乎一下子被惹火了。1 800万美元足够了，而且我知道，如果情况继续恶化，我们还可以向高盛借钱还给合伙人，虽然我不喜欢这么做。我知道交易室里的每一个人都在听我俩的对话。虽然一整天都为损失感到不安，我却尽力在这帮伙计面前表现得很自信。

不，杰夫说，他还有别的事情要告诉我。我说我们到你的办公室去，那是一间大办公室，有一扇朝着交易室的24英尺×12英尺的玻璃窗。从我们这边可以看清那间屋子里的一切，这更方便听清杰夫从那边喊叫着要下的订单。不，杰夫说，我们到后面的房间去，去会议室，TheStreet.com刚开办的时候他们的员工挤过的地方。除了讨论重大或有关公司安全性的问题，或者真正的大问题，我们从来不去那儿。除非你觉得快要哭出来，不想被别人看见的时候，就会上那儿去。所以你一般不到那儿去。

我想可能杰夫家里出了什么事。他的脸上总是一副平静的表情，和我正好相反，因此办公室地点的选择很说明问题。我们远离员工能听到地方，来到后面80英尺外的大厅里，杰夫在关上门之前，他什么都不肯说。

“看上去是6 000万美元。”他说。

“6 000万？”我瞪大了眼睛，疑惑地看着他。“6 000万什么？什么看上去是6 000万？”我刚刚计算过，我们损失了3 000万美元，这6 000万又是怎么回事？我需要一个人待着，计划一下第二天的买卖，我清清楚楚地知道我们损失了3 000万，不需要听他说损失是6 000万。

就在这时，他投了颗原子弹。帕特，他继续说，收到的传真加起来有6 000万美元的撤资请求，这才是我们开放基金的第一个工作日。后面还会有大量的撤资请求。我们已经承诺，尊重10月的头5个工作日里发来的任何撤资请求，这才是第一天！

“6 000万？”我问。肯定是哪儿出错了。“我们今年很不走运，可不至于那么不走运。”

他点头道：“是很不走运的一年。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

接着我不得不问："真有那么糟糕吗？"

他说他知道还有比我们更糟的，不过我们得承认我们的亏损达到两位数，这确实很糟。

"我们只有1 800万美元的现金。"我对他说。

"我知道。"

"我们得在这种环境下筹集现金吗？"我并不需要他的回答。"在这种疯狂的市场条件下我们要卖股票，来应付撤资？"

到底是哪些人要撤资？我要知道。他说他不确定，不过好像是马蒂·佩瑞茨在我们18年的交情中介绍来的那些人都要撤。我终于明白了，凯伦是对的：他们正要从我们的手中逃出去。

"公司，"我小声说。"公司成问题了。"

他附和着："公司……"他的声音渐渐没了。

在艰难时刻，你总是要保护公司。我们从来没有为公司操心过，这家活着的、呼吸着的克拉默–伯科维茨公司，这架挣钱机器，仅仅在过去几年就赚了3亿美元的利润。我们只操心斩仓、补仓、赚多少钱、分多少红、聘什么人、炒什么人，可我们从不操心到底能否生存下来。我们一直以为生存是理所当然的。现在，面对一天的交易和一大堆撤资通知后，我们开始担心保不保得住工作。我们今年的亏损达25%，我们手头没有足够的现金支付要撤出的6 000万。我们必须卖掉股票筹集资金，或者得用下跌的股票作抵押借钱，获得保证金贷款，把钱还给离去的合伙人，再也没有比这更冒险的事了。我们必须采取这两种措施中的一种，这将是我最糟糕的回忆。我从来不需要靠卖股票来筹钱。我从来不靠借钱弥补损失，业余人员才这样干。专业人士总是有足够的备用资本。我假装自己一点儿也不着急。

"明天情况会好起来。我们只要在8号之前筹到另外4 200万就行，"我说。我还加上一句，我不打算从我们的清算经纪人那里借钱，那太危险了，我们要卖些股票来筹钱。"没什么好担心的。"谁都看得出来我着急得不得了的时候，我还是这样说。我脸上的焦急就像霓虹灯一样显眼。我骗不了杰夫。

"只要没有更多的人要求撤资。"他说。

只要没有更多的人要求撤资，我重复了一遍。即便有，我们明晚会回到这间办公室，商量对策。

那天晚上，我回到家里，尽量装得和平常一样，好像办公室里没出什么娄子。可是，我是个蹩脚的演员，每次凯伦问我心里在烦些什么，我回答"没事，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

什么事也没有”的时候，却泄露了心中更多的焦虑，就像我连外衣都没脱就灌下一大杯威士忌泄露了我的焦虑一样。

把孩子安顿上床，给我最小的女儿埃玛心不在焉地唱完“三只小猪”后，我们也准备睡觉了。勉强读了几页书之后，我再也忍不住了。我必须告诉凯伦发生了什么事，尽管我知道她会很严厉。

我一股脑儿地告诉了凯伦所发生的事，告诉了她一切，从撤资的数额到马蒂的离去，只是没有告诉她糟糕的交易情况。

“你知道事情会变成这样的，”她立即说，“你知道和马蒂较劲会把事情弄成这样，就在你最脆弱的时候。”

我对她说我从来没有觉得自己在和马蒂较劲。我所做过的只是和他在TheStreet.com上有点儿分歧。她让我不要再自欺欺人了，马蒂想做的任何事情我都不配合，我为了一个自己根本不了解的不值得信任的酒鬼背叛了他，却从未正确地像个真正的男人那样向他道过歉，是我的所作所为加深了我们之间的隔阂。更为过分的是，我退出了那些托拉斯，并在一些与钱有关的问题上露骨地表现得不友好。

我承认，我说，可我不会放弃。我对她说，我会给所有那些要求退钱的合伙人打电话，除了马蒂，说服他们放弃这个念头。

“别浪费你的唾沫了。”她说，还说我的业绩如此不堪，既便没有马蒂的影响，他们也有充足的理由离开。“他们在哪家对冲基金都损失巨大。有人劝说他们脱身。你只会更丧气的。看好你的业绩吧，别管那些退出的合伙人了。”

我知道她忍不住还要问我，我知道我免不了这场谈话，她原来可是对冲基金的交易员，不问到最关键的问题是不会罢休的。

她没有让我失望。就在我们入睡之前，她转向我，问：“基金今天怎么样？你的业绩糟不糟？”我们结婚多年，她已经问过我几十遍这样的问题了。

“没那么糟。”我说，眼睛不看她。

“你亏损了多少？”

我咬了咬牙，眼睛望向别处。泄密的汗珠不可思议地出现在我的额头上。它们能不能不冒出来啊？

“25%。”我胆怯地说，以为她会心疼我，要是她知道这让我多伤心的话。

“道琼斯指数呢？”

“哦，比这少一点儿。”

“少多少？”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“哦，差不多是一半。”实际上是四分之一。

“噢，天哪，这太糟糕了。怎么搞的？”

不像是对杰夫，我可以问：“这没那么糟，不是吗？”妻子可不理这种把戏。糟糕就是糟糕，就像人们说的：“你把它搞砸了，你这个白痴。”“瞧，”我说，热汗直淌，“要是你觉得你能干得更好，干吗不过来干？我需要帮助。”

她从床上坐起来，直直地看着我，说她会的。我很惊讶。她有4年没来上班了，有5年没做过交易。她说她不能第二天就上班，因为还没有保姆。不过她会在下周上班，或许星期二，或者星期三，看看她能不能弄明白是哪儿出错了。

星期二我要上《股市扩音器》，因此我说只能星期三了。她回来工作的决心下得及时而且经过深思熟虑，并非不假思索。“杰夫告诉过你我近来很反常吗？”我问，“所以你准备好回来工作？他打过电话告诉你情况很糟糕吗？”

“不，吉姆，”她说，“是你告诉我的。每天，你在屋子里转来转去的样子告诉我的。你根本听不进别人在说什么。你不关心任何事。你每天晚上读同一本书的同一页。”没错，我好像永远都在读保罗·克雷尔（Paul Carell）写的《焦土：1943~1944年苏德战争》（*Scorched Earth: The Russian-German War, 1943~1944*）的第174页，总是读哈尔科夫第三战役，早已忘了第一次和第二次战役讲的什么。

我总是在梦中铺满一床的调味粉，浇上易燃的液体，点燃一枝火柴，然后试图用我的身体把火扑灭，这就是我的少得可怜的睡眠。不知不觉时钟已指向3点一刻，我都不知道自己睡没睡着，便决定起床去上班。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

CONFESSIONS OF A STREET ADDICT

第十五章

1998危机：第二部分

到周四之前必须筹够所有的撤资资金，而我们又不能卖掉任何股票，因为疯狂的市场会因你任何的轻举妄动将你活活埋掉。到处是撤资请求，凯伦答应到公司里看看事情到底有多糟糕……难道明天就是我在这个行业里的最后一天？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当然，我向杰夫保证，第二天股市一开盘我们就要筹集现金。我知道，我们必须应付帕特·谢夫林在拐角的小办公室里堆积的撤资通知，而不能等到10月8日才开始卖股票筹集那些现金。你必须经过帕特的小办公室，才能到达我们在华尔街100号8楼办公室的休息室。那天早上我不敢上洗手间，怕看见她。我尽量把眼睛转向别处，这样她才不会哭出来。

不过，我也没有时间上洗手间。撤资传真到处飞，没法再保密了。华尔街上每个人都在议论哪些公司要倒闭。我知道，鉴于撤资范围之广，撤销的账户之多，撤出金额之大，以及前来准备处理提款的银行之多（每个合伙人都递交了一份指示把钱汇往何处的说明，并通知银行注意接收克拉默-伯科维茨公司在高盛的账户汇来的大笔资金），以及离去的合伙人之冷酷，肯定已经有谣言传出来，说我们可能会倒闭。我本来就有点儿喜欢妄想，加上基金经理必需的怀疑精神，我便想到人们一定会叽叽喳喳地议论说克拉默要玩完了。我害怕人们会把我们变成又一个长期资本流动，人们都知道我们必须筹集现金，他们会在我们行动之前，把我们手中的股票的价格拉下来。我在华尔街可是个引人注目的人物，不过人们不怎么喜欢我，因为我喜欢在电视和TheStreet.com上对我的敌人进行地毯式的轰炸。

我不必等很长时间便知道有多少人知道了我们的问题。戴维·法柏——CNBC节目上经常和我在《股市扩音器》里辩论的雄心勃勃的记者，那天早上打电话给我，就在开盘前一个半小时，说是随便聊聊。我们拿糟糕的市场情况和每天下跌的形势开了一通玩笑之后，他说他有点儿事要问我，而且是比较敏感的事。我想也许他想来我这儿工作，或者在对冲基金，或者在TheStreet.com。我们之间非常友好，他知道我认为他不管在电视上还是电视外，新闻做得都是一流的。我一直想聘用他。

“说吧，”我说，“我们之间没有秘密。”

戴维叹了一口气，说：“吉姆老兄，我听说你有麻烦。”

我真是个白痴，我暗自想，还以为他想来为就快倒闭的克拉默-伯科维茨工

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

作！他想把我们埋了！我知道，要是戴维在我们撤资最后期限之前播出一篇文章，我们就死定了。我暗自想象了一下他们会怎么取笑我们："《股市扩音器》联合主持人及TheStreet.com创始人吉姆·克拉默的公司可能倒闭。稍后是详细报道。"要是他做了这篇报道，还有哪个合伙人会留下？窗口关闭之前，我们只剩下几天了。我必须采用缓兵之计，但我不能对他撒谎。他会杀了我。两次！不过，要是人们知道我们要玩完了，我们就什么也卖不出去。所有要买我们股票的人（我们需要他们来变现）都会消失。没人会允许我们逃脱。在这个行业摸爬滚打了这么多年，付出那么多努力，承担那么多烦恼和压力，现在，我就要遭遇和长期资本流动一样的下场，任何一家汤姆、迪克、哈里对冲基金都会与我为敌，围剿我，企图叫我破产。我的很多头寸都是公开的，因为证券交易委员会对于大额头寸有信息披露方面的规定。我像一本翻开的书，很容易被撕碎。可是，戴维知道多少呢？也许他根本不知道什么，也许他只是旁敲侧击地打听，也许"麻烦"是有提成的。老天，我的脑袋早已乱成一台急速旋转的意识流的编钟。

"你认为我们受到了多大的打击？"沉默了大概6秒钟之后，我问戴维。近来有那么多对冲基金倒闭，我都不知道他说的"麻烦"是什么。

"我听说你亏损了40%。"

啊，我暗叫一声。我们干得很糟，糟透了，非常糟糕，不过，哈利路亚①，我们亏损了25%，不是40%。"不，我们没有亏那么多，虽然我们的亏损确实达到两位数。"我老老实实地说。

"你们会关门大吉吗？"他问。

"除非有谁杀了我，或者你写一篇文章说我要关门。"我开玩笑说，其实我在醒着的每一刻都在想这样一个结局。"我不会被赶出去的，"我说，"我没有使用财务杠杆，我没有像长期资本流动的那帮天才那样落难，我不会让这种事情发生的。"

戴维说他理解我们想继续玩下去，可是长期资本流动也想。我表示同意，不过我说，我认为我们会渡过难关，因为我们不需要借钱。我没有告诉他，照目前合伙人的撤资速度，4天后我们就得拿我们摇摇欲坠的抵押品进行将近7 000万美元的保证金贷款，或者把不管什么抛得出去的头寸抛掉，看能不能拿回来一点儿钱。我问他是不是想把报道写成我们没有财务杠杆却仍然难逃厄运，

① Hallelujah，是赞美上帝的用语。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是杠杆毁了长期资本流动。他说，人人都难逃厄运，不过，要是我们借了一大笔钱，同时又有人撤资，那就另当别论。如果我们要倒闭，那将是个大新闻，他想第一个报道。很好，这家伙想独家发布我的讣告。好像这篇报道还会给我带来更大的麻烦似的。即使戴维富有同情心，我在华尔街也玩完了。任何人，只要他的嘴巴和我的一样大，说话像我一样结巴，都会成为哪怕最愚钝的记者的无穷无尽的素材，法柏显然不是愚钝的记者。

他建议我，应该在下周早些时候在《股市扩音器》上谈谈自己糟糕的业绩。“澄清事实。”他这样说。我对他说我会尽最大的努力谈，不过，有规定指明我不得在电视上谈论我的业绩，不管好还是坏。这一规定现在看来简直是福音。当业绩很好的时候，我总是抱怨不能谈论它，因为联邦法律禁止对冲基金经理公开向没有投资资格的投资者，即流动资产低于500万美元的投资者——我把这一标准作为安全标准，或者向全部观众推销他们的基金。现在，考虑到我的糟糕业绩，这一不得推销的规定倒帮了我的忙，这便是一部荒唐的证券法案的一个荒唐条文带来的无心插柳柳成阴的好处。

“也许我还应该往自己脑袋上浇汽油，再划一根火柴，”我开玩笑道，谢谢他起码一直等到我下决定不让他挖到我失败的报道。他挂断电话，不过还不忘提醒我：“吉姆老兄，你的基金和TheStreet.com之间可是连得很紧啊。”这无可否认，要是我的基金完蛋的话，TheStreet.com也差不多到头了。多么具有讽刺意味，我想，这次合伙人从我的基金的逃离，始于我让朋友埃利奥特·斯皮策撤资的简单初衷，却像滚雪球一样演变为一场灾难，而这是由TheStreet.com的联合创始人马蒂·佩瑞茨引起的！难道马蒂没有意识到吗，要是这次撑不过去，我一定会完蛋，TheStreet.com也会因为它的明星作家的对冲基金的垮台而丧失信用度。就算他能拿回在克拉默-伯科维茨公司的钱，他在TheStreet.com受到的经济损失将和我的一样大。当然，我受到的惩罚将是巨大的。也许这在马蒂的眼中足以弥补他经济上的损失？可是这种推理太牵强了，我根本无法理解。

接到法柏的电话后，我完全不知所措。我环视一下房间。我的全部电话都是在办公桌旁边接的，这是凯伦设计的一张马蹄形的桌子，这样我们彼此可以面对面交流。我被交易员们环绕着，他们离我只有两三英尺远。没有什么是保密的。马克知道事情真正有多糟吗？克拉克知道吗？萨尔呢？他们听到我们的对话了吗？我能信任他们吗？他们知道情况多么危急吗？太晚了，不管怎么说，我想。

媒体现在知道了。法柏之后不过一两天就会有别的人来打听。只要在现在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和即将到来的撤资最后期限（星期四）之间，有一篇负面报道，我们便只能投降，不管现在怎样虚张声势。也许下一个记者不会太追究实际情况。他可不想让这些情况妨碍了对克拉默垮台的大肆报道。

不过，我可以看出来，没人太注意刚才的电话，至少他们的表现是这样。那个夏天出现了那么多次绝境，也许这次小小的灾难对他们而言只是一阵风而已。杰夫不在交易台旁，他在打电话，在他自己的办公室里。我清了一下嗓子，示意他挂断电话关上门，我们一直用身体语言进行交谈。

“消息传出去了，”我说，“他们知道了，我们会有大麻烦。”

“谁知道了？”他问。

“法柏。”

他的下巴往下掉，眼睛也快要瞪出眼眶了。“噢，见鬼，”他说，“只要他写一篇报道，我们就死定了。他知道多少？”

“还不太多，”我说，“他不知道损失多少，只能说我们和其他人一样在亏损。”

“他有没有许诺不写报道？”

杰夫，我说，事情可不是这样的。如果他想写，他就会写。更重要的是，我说，我们必须改变游戏计划。我们不能再往市场上抛股票了。“我不在乎我们要付出多少钱。我们不能卖股票，这样那些人们知道我们持有的股票。我们不能冒把我们的股票的价格拉下来的风险。”这相当于往鲨鱼出没的水域里放血。我们会在几秒钟之内被活活吃掉。我们只能希望股价上涨，或许我们得全部靠借钱。

杰夫冷静地提醒我，现在已经是周五，最晚下周四我们就得付出所有的钱。我们不能再等了，必须立即开始筹集现金。他说，即使我们卖出很多股票，筹到很多现金，剩下的再向高盛贷款，我们也可能由于没有剩下足够的流动性抵押品来获得这笔贷款。高盛也许不愿意就那些交易稀少的股票赋予我们全部的贷款额度，比如Westerfed银行和Cape Cod银行的股票。高盛可能会觉得这样风险太高。我们可能倾尽全力还是借不到足够的钱款。美联储对于用股票作抵押进行贷款规定了一个合法的额度，我们的不具有流动性的股票将被看成不合格的抵押品。他说，如果我们不筹集现金，只用股票抵押进行贷款，完全有可能借不到足够的钱付出去。用股票代替现金支付则会违反我们与合伙人之间的协议。我们个人将由于现金问题受到起诉。或许高盛会由于我们借款太多而把我们扫地出门，把我们清算掉！就像长期资本流动一样。并且，还有好几天的时

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

间，人们还会要求撤资。

“我们今天必须卖股票。”他再次强调，不管会对我们的业绩产生什么后果。

我告诉他，我了解华尔街是怎么回事，他完全错了。要是有人看见我们试图卖掉谁都知道我们持有的股票，任何我们持有全部在外发行的股份数的5%以上的股票，其他那些家伙会把我们埋掉的。我们照样会关门。他们会活活把我们吞掉的。我向他解释，虽然经纪人永远不应该“泄露”客户的名字，可是当出现一个垂死的客户时，这些经纪人会好好开发楼下的付费电话——全部的业务电话都被录了音，然后告诉他们的伙计，“克拉默想逃，做空快捷半导体公司”，或者“克拉默想逃，买一点儿海景的看跌期权”，这是当时我们最大的两笔头寸。

我告诉杰夫，在我们受到了这么大的打击，股市已经跌得这么厉害之后，我不会让这些做空的人利用我们，而且基本面相对而言已经有所好转，尤其是科技板块。即使我们只有几天的时间筹集撤资所需的现金，或者冒着违反贷款规定被关闭的危险进行贷款，我们也必须捍卫我们的头寸，而不是卖掉它们，尤其是大笔头寸。我们必须买进，而不是卖出，我说。我们必须用上剩下的资金。我们必须支撑我们的头寸，看看市场会不会变得对我们有利。

法柏打来电话之前，我曾询问过，如果卖出我们那些股票的话，它们大概会处在一个什么价位，这也暗示着我们可能会成为大宗卖家。现在，我知道已经有人向记者嘀咕说我们要完蛋，于是我决定再买进我们持有的几只股票，而不是卖出，我们要向高盛借钱，不是要付给合伙人，而是用来买更多的股票，好把那些寻着腥味赶来的鲨鱼赶走。我把每一份订单都变成了买单。开盘的铃声一响，我亲自处理这些订单——而不是交给我的首席交易员，把手中所有的大笔头寸加大，每一只股票都有大宗的卖家在卖。

你知道有卖家，因为只要这只股票在纽约证券交易所上市，你就可以向经纪人询问“场内情形”。我查过的每一笔大头寸都是卖家“满天飞”，这是经纪人对那些卖单如潮的股票的说法。我让我最好的经纪人，一家为我执行交易的Hoenig公司的马克斯·莱文（Max Levine），帮我查一查有没有人在卖空，也就是赌这些股票会下跌，于是他们可以在低位时买回股票，从股价下跌中获利。马克斯说他会打几个电话。只几分钟他就给我回电话，告诉我没有多少人卖多。他让我不要太着急。他做我的经纪人有10年了，在这之前为我妻子做了4年。他是我们的朋友，是一位友好的像父亲一般的经纪人，他知道他的客户什么时候处于困境。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“来吧，马克斯，”我说，“我能对付。什么叫‘没有多少人卖多’？情况到底怎么样？”

“全部是卖空，吉姆，很抱歉。你的那些不起眼的小股票每下跌0.125点或0.25点，就有几万股被卖空。”我叹了叹气，什么也不用说了。“看上去每个人都在赌你输。”马克斯对我说。我想，起码我不是妄想狂。他们真的想把我毁了。我没有精神疾病倒让我感到安慰，而财务方面则陷入困境。我告诉马克斯要拼命买进，向人们显示我还活着，还没有倒下。他立即就领会了：我们不会投降。

坦白地讲，要是能够避免的话，我一点儿也不想再买这些受到打击的股票了。股市的全部板块都遭受了一连几周的无情的打击，到处都是贱卖的股票。纳斯达克跌了近10%，大银行的股票也一败涂地。我不想再买什么微不足道的储蓄贷款银行的股票，或者什么愚蠢的飞机扣件制造商的股票。可是我们没有选择：要么捍卫我们的股票，要么完蛋，即使这些股票不会反弹。我们眼睁睁地看着200万股海景在过去几个月从38美元跌到15美元。伙计，我真恨海景的那帮小丑。一帮可恶的贷款人和经理。由于他们收购了我持股的另一家加利福尼亚州的银行，我才持有了他们的股份，并且我还愚蠢地买进了更多。现在，它跌得这么惨，我们还得加大购买，也管不了他们是怎样一帮白痴了。我们必须利用这次由我们自己可能的倒闭造成的下跌。

一败涂地的扣件制造商快捷半导体公司也是一样。我们为快捷半导体公司战斗了6年，我们是从2美元一股的价位开始持股，那时我妻子还在上班，她很满意它的技术层面表。过去几年我们一路涨到25美元左右，那时航空业出现新一轮的发展，对飞机扣件的需求暴涨。像傻子似的，那时我们一股都没卖。傻瓜！现在，就在短短几个月内，它损失了2/3的价值，这是世界金融体系的又一无心的结果，起因就是长期资本流动。由于信用危机，银行再也没有钱贷给航空公司买新的飞机了。此刻你最不相干的事情就是买入更多的飞机扣件制造商的股票。波音每天都在跌。谁又需要持有它的最大扣件供应商的股票呢？波音感冒了，我亦得了伤寒。

可是，我该怎么办呢？如果我不买像快捷半导体公司这样的人们都知道是我们的股票，如果我们让这些卖空者把它们压下去，我们就要冒死在水里的风险。然后，那些谣言的声音只会更高。

我不能冒这样的风险。

上午11点之前，我的确成功地把一些较大的头寸稳定了下来，买了执行价格远远高于现行价格的看涨期权，让那些赌我们输的大熊们更难得逞。如果克

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

拉默在买看涨期权，而看涨期权是一种只有在股票立即上涨的时候才有利可图的短期投资工具，这些熊会说，说不定他真的知道点儿什么短期消息。

这套障眼法起作用了。在我购买看涨期权之后，那些把我的全部大笔头寸围堵得严严实实的大宗卖家走开了。他们取消了卖单。我的这步棋立竿见影，尽管我知道光那些看涨期权就会让我赔钱。不过，要是这样能保护公司，这些钱花得值。然而，紧接着，看不见的敌人袭击了这些小型储蓄贷款银行，把它们的价位拉到令人垂涎的水平，可是此刻我什么也做不了，因为我已经在所有这些股票上达到9.9%的法律上限了。现在，我是一只一动也不能动的鸭子，守着半打儿股票，想再多买也不行！我们无法阻止这些小型股票的下跌，这使得我们的净值在收盘前又损失了1 000万美元。

尽管道琼斯指数反弹了152点，我们还是遭受了巨大的损失。这些受到冲击的股票没有一只和道琼斯指数中的大型资本股票有关联。在同一天，道琼斯指数涨了，我们却损失了这么多钱，这让我惭愧到极点。损失一大笔钱就够糟糕的了，1 000万美元对任何一家基金而言都是一个大数目，更何况是在平均指数大幅反弹的时候损失一大笔，好吧，这下我们更难赚钱了。除非你的基金经受过几个小时内就损失1 000万美元的打击，而且是在股市上涨的那一天，你不会理解我对自己的厌恶。友好的合伙人那天下午打来电话，是的，还有几个和我们站在一起的合伙人，他们想知道我们有没有在道琼斯的阳光普照时，把握机会。我甚至不敢接电话，只好推给杰夫和帕特处理。我没法撒谎。

又有一次，在一天交易结束的时候我为自己做的错事大汗淋漓。我到后面的男卫生间去的时候，撞见了帕特。“我本不想告诉你这些。”她一看见我就说。

“多少？”我说。看着她，就像看着一个500平方英尺的霓虹灯布告牌，想猜透她想说什么。

“又有1 400万美元的撤资请求。”全部是一个客户提出的。我看着那人的名字。我无法相信。不，不会是拉里。不可能。我以为我赢得了他的信任，多年来我已经为他赚了一笔大大的财富，我必须劝说他不要这样做。

我对帕特说，这些人是正当股市达到谷底的时候抽出资金。再也没有比这更错误的举动了。尽管国内的信用情况在恶化，只要联邦储备委员会采取积极措施，整个市场就会好转，而他们已经在9月调低一次利率了。现在的情况都是俄罗斯和长期资本流动造成的。我们的市场是健康的，科技股正趋向繁荣。市场已经直线下跌，比最高点下跌了近20%，我让她告诉合伙人，现在卖出是愚蠢的。在这种市场情况下是不应该卖出的，我解释道，而应该买进。她说她正

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是这样告诉每一个要撤资的合伙人的。她在安抚人心这一点上已经相当娴熟了，就连一架3个引擎都熄火的飞机上的空姐也不过如此，但一切都没用。

我让她快把拉里的电话号码告诉我，这家伙要抽走1 400万美元。我要让他明白，我说道。

“他已经下定决心了，”她说，“我要是你就不会白费力气。”

“我必须试一试。”我说。她对我说她不想让我给他打电话，我只会更沮丧。我说我必须试试，我可不是这么糟糕的基金经理。我知道，如果他们在谷底抽薪，我也就完了。

电话接通几秒钟后，我便意识到帕特又开始慈母般地保护我，免受那些怪我害他们赔钱的人的愤怒的伤害。我犯了一个怎样的错误啊。我事先写下了要说的话，因为我太累了，也太急躁，没法边打电话边想该说什么。拉里的秘书让我等了大约4分钟，然后拉里拿起电话，语气生硬而令人难受，说了一句，“什么事？”这家伙根本不想和我联系。我认识这家伙10年了，几百万几百万地为他赚钱，现在就是一声“什么事”，好像我是不知什么地方冒出来的冷冰冰的经纪人。

“拉里，不管怎样我想谢谢你，你是一个很不错的合伙人，我想让你再给我一次机会，一次帮你把钱赚回来的机会。”

拉里也没犹豫：“不，不可能。我跟帕特说过让你别打电话过来。我们现在就要钱。你不可能扳回来，别自欺欺人了。”

我已经下定决心不说“但是”，因为失败者总是结结巴巴地拿“但是，但是……”开头，让人听起来一副穷途末路的样子。可我还是发现自己也在说：“但是，但是，但是，我有这个自信，我能重新盈利。”我真是个失败者，我浑身颤抖地对自己说。

“像你目前的处境，没人能够重振旗鼓，”他说，“我们到年底的时候只会剩下更少的钱。我们可不想让你把我们更多的钱赔进去。”谢谢，伙计！

我告诉他，我不是一个打退堂鼓的人，我会想办法赢回来的。他告诉我，很明显我不像自己想象的那么有本事，不然我也不会损失惨重，现在要收拾残局，说什么我还能赢回来，一点儿也不令人信服。打退堂鼓是明智的举动，因为我到了年底会付不出钱来，因为我一点儿钱也没赚。我没有生气，不过我说：“伙计，这话有点儿刺耳。”我告诉他，我认为自己可不该得到这样的对待，我值得他再给我一次机会。

“有了这种失败者才有的业绩之后你可不值啦，”他说，“再说，所有人都想

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

退出，为什么我还要死守？你上电视做节目太忙了，都不知道发生了什么事。”

天哪！我曾见过一篇《纽约邮报》的头条文章——《财经媒体之王受当头一棒》！它一下闪进我的脑海。

这通电话只打了一分多钟。我记得我们两个都没有说再见。

一生的成就被打包，并宣告为一钱不值，扔进废品罐。我一生的成就。我盯着墙上的法律文凭。噢，不，我什么都没了，只剩下它了。有几分钟，我就这样坐着，手里拿着电话，回想拉里对我说的话。“有了这种失败者才有的业绩之后你可不值啦，所有人都想退出。有了这种失败者才有的业绩之后你可不值啦。电视！该死的电视！”我都不记得有没有把电话挂上。

对于我这种只有在领先于别人时才有安全感的人来说，这些话深深地刺痛了我，他还不如直接让我杀了我自己。有一刻，我想，这就是为什么1929年那些人会跳楼。他们跳楼，因为他们应该跳楼；他们跳楼，因为他们亏了很多钱，他们的业绩是失败者的业绩，而人们想要回他们的钱，而他们没法把钱还给人家；他们跳楼，因为跳楼是理性的做法、正确的做法、很光荣的做法；他们跳楼，因为它比躲藏起来或者隐姓埋名要来得快。

我离开办公室的时候，杰夫用一种乐观的态度和我打了招呼，在那样一场对话之后，这给我一种梦境的感觉。不管怎样，他和我一样认为，我还可以靠自己的魅力留住合伙人。

“他让我滚他妈的蛋。”我告诉杰夫。

“我猜他不会留下的。”杰夫说。我不知道他是开玩笑还是简单地陈述事实。

杰夫一直忙于计算利润亏损和撤资数额，他告诉我，如果我们真要汇出离去的合伙人要求的全部7 400万美元的话，我们得借8 000多万美元。这下子他真让我紧张起来，他就像时刻拿保证金贷款的事来烦我的大本钟[①]，不停地提醒我时间在一秒一秒过去，而且就当着我的面。

可是杰夫只是在尽他的职责。正确地讲，他在担心我们会被自己的经纪人扫地出门，因为我们借钱太多。我明白这一点，鉴于我们庞大的缺乏流动性的头寸，高盛绝不会允许我们拿股票作抵押借那么多钱。我们连2亿美元能作抵押的流动性权益都没有，现在我们却亏损了8 800万美元。借给我们钱对他们来说风险太高了。而对我们而言，接受这笔贷款同样要冒过高的风险。我们必须想办法卖出股票来满足撤资，一定要拿到现金。可是，如果我们大量卖出任何股

① 大本钟是英国议会大厦钟楼上的大钟。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

票，我们手里剩下的股票都会狂跌，因为全世界都会立刻知道我们想脱身。一旦陷入这种困境，我还不知道该怎样逃脱。我们卖股票，会坠入深渊。我们不卖股票，还是会坠入深渊。

我们再次走进后面的房间，员工们就听不到我们说的话。“我们该放弃吗，杰夫？”我问他，把脸埋在手里。“我不知道怎样才能及时逃脱这个牢笼。即使我们逃脱了，今年谁也拿不到报酬。你知道，如果我们没赚钱，我就没法付给你报酬。”

杰夫似乎对我问他这些感到很痛心。我从未在他面前表现出如此的恐惧，从来没有。他不知所措，也不知道这对公司意味着什么。我们之间从来没有签合同。我们只是互相握手，过去6年里我们就这样相互扶持。他说，如果我选择放弃，他会尊重我。不过，他认为经历了几天的厄运就放弃一切，这太草率。他说此刻我应该收拾起我出名的内在力量。的确，是打起精神来的时候了。

他说我们是能够经受磨难的。我们还有3个月的时间。我们能够渡过难关。而我，已经厌倦了这些磨难了。也许这不仅仅是几天的厄运，我说。也许拉里是对的。也许我的倒霉日子到了。我告诉他我想在周末休息，想一想该怎么办。也许我们没办法赢回来。

他说我必须把脑子里消极的想法赶出去，用我教他的方式思考，那就是只要我们比其他人都努力，任何情况下我们都能东山再起。“说起来容易做起来难。”我对他说。不过我明白他的意思。如果我不能摆脱像循环播放的磁带一样不停地说“我是个白痴，我是个失败者，我不值得人们信任”，如果我一直想我们会失败，我们就真的会失败。

我告诉他，这周早些时候，在另一个不眠之夜，我曾到楼下孩子们玩耍的小房间。在一堆五颜六色的书的最上面，有一篇《国家地理》的文章，是关于欧内斯特·沙克尔顿（Ernest Shackleton）的，他是一名探险家，在穿越南极洲的艰难跋涉中，他受到很多次挫折，不过最终凭着乐观克服了这些困难，取得胜利。我告诉他，也许我会在回家的路上顺便在柏德连锁书店（Borders）停一停，买一本阿尔弗雷德·兰辛（Alfred Lansing）写的《耐力》（*Endurance*），在周末读一读（我们卖空了亚马逊。通常，我不惠顾我们做空的公司，直到我们结清头寸开始做多）。也许沙克尔顿的日记会给我力量，我说。沙克尔顿天生的乐观使他从比我们糟糕得多的境地中救出了他自己和他的队员。

我希望我能说沙克尔顿的伟大旅程能够立即让我的业绩有起色。但它没能如我所愿，不过，在那个漫长的周末，在我等着知道会不会有更多人撤资，以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

及基金会不会有更大损失的时候，它使我振作起来。

那个星期六和星期天，我贪婪地把《耐力》读了两遍。然后，星期一的早晨，10月5日，我回到公司，精神焕发，准备好投入战斗，把船头扭转过来。凯伦还没找到保姆，那天早上4点我就到了公司，要好好干一天。我喜欢坐下来，手里拿一枝铅笔，查看那一列列的数字，每一个数字代表一笔头寸在不同情况下的收益。它给我带来一种安慰。完成这些之后，我便抬头看着那块大大的白板，我们总是在上面写上当天值得注意的数字，以及我们可能跟进的新发行的股票。我站起来，拿起那枝很粗的永久性记号笔，我们用它记录交易详情。我在白板的顶端用大大的印刷体写下："乐观是真正的勇气。"这是沙克尔顿的伟大发现之一。在大伙都到了之后，我向他们讲述了沙克尔顿如何带领他的探险队经受了一次又一次严峻的考验，没有一个人走失，我也会做同样的事情，不会损失一个人，也不会损失一分钱。

我说，到目前，我们今年亏损了近9 000万美元（每个人都很了解这个数字，因为他们中很多人都参与了每天的计算工作），不过我们要搏回来，每个人都会分得酬劳，尽管这意味着由我自己掏钱付酬劳，而不是由合伙人付。我不知道怎样才能做到这些，但我说我说到做到。我把每个人都鼓舞起来了。

我们重新回到了竞技场，不但受到沙克尔顿的格言的鼓舞，也受到我那恢复了的意志力的鼓舞。上午10点之前，我们又投入了1 000万美元，这才是开盘后的半个小时。纳斯达克又跌了4%，道琼斯指数损失了50点，最起码我们不是唯一受到损失的。可是，两天内我们损失了2 000万美元。进入10月以来，我们已经损失了近5 000万美元，这才是第5天！亏损的速度在加快。

这又是残酷的一天，我们的核心头寸陡然下跌，因为卖空者对它们造成了巨大的压力。科技股也在暴跌。我们持有的微软、戴尔、英特尔，还有问题最大的思科，吃掉了任何储蓄贷款股票没有吃掉的资本。思科长期以来是我们持有的最大的科技股，由于克里斯·斯蒂克斯（Chris Stix）降低了它的评级，它跌了7点，也就是14%。克里斯·斯蒂克斯是SG Cowen公司备受尊敬的网络分析师，著名的经纪人，此前从未发表过对思科不利的评价。那次降级是他引用了对网络的商务应用的某次专项调查；回想起来，克里斯降低它的评级是因为，他不愿意推荐一只像一个失败者一样表现窝囊的股票。在这次下滑中，思科一直比其他的股票（金融股）坚持得都好，可现在它也遭殃了。我们的大银行和经纪商都受到了2~3点的冲击。一天交易快结束的时候，我们已经步履维艰了。我们保卫了海景和快捷半导体公司，那家扣件厂，不过，也只能这样了。我们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

只投入很少的钱，不愿意在看上去即将开始的新一轮下滑中浪费剩下的几百万美元，这一次是由科技股首先发难。

这可是到国家级电视台发表对股市看法的好时机，那天下午4点我大声地说，嘲笑我自己第二天早上就要上《股市扩音器》。我们1998年的损失已经接近1亿美元。我至今仍保留了一张那一天的利润流水账皱巴巴的复印件，利润流水账是用来告诉你盈利和亏损的最新情况的，我把它放在钱包的塑料夹层里，放在我妻子和孩子的照片之间。我无法相信我要在亏损近1亿美元的时候面对全美的观众，不管他们知道还是不知道！

CNBC整个节目班子上出发了，我们要去费城，我的家乡。这本来应该是一次凯旋之旅。当CNBC第一次告诉我这次旅程时，我惊诧得不得了。地方英雄，《金钱》封面人物，交易之王，荣归故里！

可现在我害怕它。我们亏损了31%，虽然年内平均指数也大幅下跌，但这仍是惨不忍睹的业绩。我不想隐瞒我的业绩有多糟糕，回到故乡强颜欢笑我实在做不到。交易骗子，讽刺之王。

那天早上，我在寒冷中瑟瑟发抖，在自由钟[①]的街对面等待《股市扩音器》开拍，我看见一个临时监视器上在播艾伦·格林斯潘在某个商务会议上的现场讲话。格林斯潘已经于9月宣布降息，他的谨慎依旧，不过降息并没有起什么作用。在长期资本流动的清算（即有指导有步骤地进行清算）完成之后，格林斯潘对长期资本流动事件之后资本市场的状况似乎很乐观，忘了长期资本流动带来的伤痛。我是在不经意间看到格林斯潘的讲话，对他竟然拿美国的经济现状开玩笑感到很震惊。开玩笑。他怎么敢？轮到我上镜头的时候，我问道，他知不知道大家的情况有多糟？心里却暗想，他知不知道我的情况有多糟？他可能认为金融危机已经过去，我对着镜头说，但是他对这个国家信用运行的停滞以及由此将发生的经济衰退视而不见。他以为万事大吉了。我想知道他看的是哪个市场。超级市场？他在胡说些什么？金融危机已经过去？他在做梦。和我们公司有过接触的那些公司亏损得一塌糊涂，因为短期利率比长期利率高太多。没有流动性可言，这是真正的信用危机，利率越来越低，可是没人有足够的资本贷出去，并且如果他们把钱贷出去，他们将为此而赔钱。我们暂停了一下，插播广告。我在电视上的慷慨激昂的演说好像持续了10分钟。很明显我把它搞得很个人化，超出了应有的分寸。

① 费城著名的历史古迹。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

休息期间，马克·海恩斯意识到我是真情流露，不是装腔作势。他不想问我情况有多糟，不过他说我们必须谈一谈。我同意了。摄像机和麦克风重新打开，海恩斯问我，我的公司在这个艰难时刻情况怎么样。“非常糟糕。”我说。我告诉他以及全美的观众，这是我最糟糕的一个年头，我栽了大跟头。按照格林斯潘的讲话，情况只会变得更糟。我说格林斯潘不了解实情，他迟钝的反应会害投资者损失很大一笔财富。我需要他降息，我说，我需要降息，把目前的损失弥补回来。我语无伦次地泄露了自己的处境。我和格林斯潘，就好像他会关心克拉默基金似的。

海恩斯问我，在这种情况下人们应该怎么做，这个问题救了我。坚持住，我说，如果美联储说可能继续降息，就大笔买进，因为美联储靠降息有能力阻止这次下滑。

在节目后来的又一次中场休息的时候，我父亲出现在独立大厅[①]旁边的临时演播台上，他是从几个街区以外他的公寓蹒跚着挤到人群中来的。他还没来得及打招呼，我就告诉他我在亏损，亏得厉害。他说每个人都在亏损。我对他说，我不在乎别人怎么样，但我已经在垂死的边缘了。我告诉他人们像嫌弃一条沉船上的耗子一样嫌弃我。他说他过来只是因为他为我感到骄傲，我必须看到我的价值而不仅仅在于过去5天的交易。我告诉他一个人的价值只取决于他最后一次交易，而我把它搞砸了。你不能让人们看到这一点，他说。他鼓励我用积极的方式思考，继续战斗，他对我有信心，我一定能赢回来。

他带来了一张我的照片，是在离演播处15公里远的蒙哥马利的斯普林菲尔德高中照的，他把它拿来给《股市扩音器》的这帮伙计们看。要么是他不明白我的处境有多麻烦，要么是他根本不在乎，因为不管我身价多少他都爱我。我当时处在焦虑不安的状态中，很难理解他的举动。他把我长头发的这张照片给马克看。马克把这张照片播了出去，最终我们的话题从我的亏损转到我已谢顶的头上。你知道你在亏损，可是当你的秃头成为别人取乐的对象时，你反而感到释然。我感觉好多了，只是又提到一两次这是我最糟糕的一年。10点零2分，我便坐上了飞往纽约的飞机，没有向节目演职人员，也没有向父亲说再见，我应该对父亲更好些。市场已经开始了日常的下滑，我必须赶回去保卫我的头寸。

我在《股市扩音器》上的表现并没有激起我的自信。我从费城赶回来时，刚过中午，在那场疯狂的表演过后，我一点儿也不奇怪又多了2 000万美元的撤

① 费城著名的历史古迹。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资要求。已经是10月6日，星期二了，实施撤资的倒数第二天。

我感到一阵阵心痛，骂我自己太爱卖弄，自作聪明，我对自己生气极了。那个星期二我们的厄运继续上演，纳斯达克又损失了4%，而我们亏损了630万美元。由于格林斯潘的乐观言论，我们的储蓄贷款股票再次受创。

我们还是没有为筹集现金卖出什么股票，还在想办法拖延，因为我们害怕会被自己的出售行为给毁了。我们快休克了。我们不得不以价值不到2亿美元的投出去的流动资产作抵押，并借入1亿多美元，才能满足撤资要求。我们不只是超额借款。管理当局绝不会批准，因为50%是法律上限。我们需要股市反弹，这样我们就有更多的权益作为抵押来借款。如果股市不反弹，我们只能在10月8日把整个基金清算掉。这不由我们说了算。高盛，我们的清算经纪人，会让我们关门。你不可能汇出比你借到的更多的钱，而不被管理当局制止，我13年前还在高盛的时候，和我共事的那些负责保证金贷款的职员总是这样对我说。

那天晚上，我在家里跟谁都没怎么说话，除了说我们亏损的有多厉害和撤资额有多大以外。在孩子们向我讲述学校里美好的一天的时候，我对她们说了这些破事。我根本没打算掩饰一下我有多么心烦意乱。我对孩子贴在冰箱上的刚在地理考试上拿的高分视而不见。幸运的是，孩子们对我和我对她们一样没有太多留意。而现在，我们之间已经变得太亲密无间了！感谢上帝，那时她们分别只有7岁和4岁。

她们甚至无法理解失败者爸爸的意义。我只是一个被人利用的小交易员。我只顾自己发牢骚，几乎没有听见凯伦说她第二天和我一起去公司。她终于找到了保姆。我们会一起坐车上班，就像10年前一样，只不过此时坐的是有私人司机的豪华轿车，而不是黄色出租车，可我的感受和那时一样糟糕。

10月7日，星期三，凯伦和我一起到达办公室，时间是6点整，之前她就告诉我，她可不想在早上3点45分就开始工作。她很在意这个，可也不至于在意到这个程度啊！她和员工们客套了一分钟之后——几年来除了在圣诞聚会上，他们一直没见过她，她来到交易桌旁，要求坐在她的老位子上，我们一起工作的时候她在那儿坐了那么多年，也是我现在的位子。那感觉就好像她从未离开过交易桌一样。她查看了一下各种指标，标准普尔的支撑线和压力线的位置，还有纳斯达克的支撑线和压力线，以及两种指数各自的50日和200日平均数，这样她就大致掌握情况了。她开始打电话，给她的老经纪人打，好像她从未离开过公司。我们有屏幕和直达线路把我们和交易前台连接起来，因此她只需要敲一下GSCO（高盛）或者HRZG（赫佐格，Herzog）或者LEHM（雷曼兄弟），就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能找到那些过去她在公司时掩护过我们，或者说为我们处理业务的人。"我只是来帮帮吉姆，"她对每个人都这样说，"他人手不够。"这是一种很得体的、很委婉的说法，我很感激她。

开盘后几分钟，我再没有模仿着说"大家注意啦"，我们现在腹背受敌，没心思开玩笑。她亲耳听到了我几天来每天晚上对她说的话，其他的对冲基金正在收紧套在我们脖子上的绳索，极力挤压我们的头寸。"你的每一笔头寸都吸引着卖家。"她说。别开玩笑，我对自己说。"肯定是因为那个愚蠢的网站，"她反复地说，"肯定是因为你惹怒的那些人。肯定是，每个人。"她精辟地描述了我所处的困境。

我们该怎么办呢？我问。她说她会保卫这些股票，如果为形势所逼，她会把它们的价格抬起来，可是我们得给那些害得我们赔的眼睛都红了的公司一一打电话，要求他们进行回购。"告诉他们，必须回购他们自己的股票，不然我们就进行抛售，把它们的股票送上西天。告诉他们，你会把他们的价位拉到引起别人收购的兴趣，从而让他们处于几乎丢掉工作的水平。告诉他们，我们很乐意这样做，因为他们是糟糕的经理人。"老天，我还以为我很强硬呢，而她却更有气魄。她下定决心再投一些钱出去，我们不必保卫那些股票了。她一心要在撤资实施日（离现在还有28小时）之前让我们盈利（也就是说，你必须通过美联储的电汇系统把钱汇出去，该系统在10月8日下午1点关闭）。

来吧，杰夫，我们快给这帮游手好闲的人打电话吧，我说，就像过去一样，我心里更害怕的是妻子的火暴脾气，而不是这些公司的管理人员往倒霉的股东身上倾泻的怒气。最起码我们有所行动了。在这之前我们好像一直坐在那儿一动不动，忍受打击。现在我们要爆发出来了，尽管是向那些对我们漠不关心的人爆发。我很高兴，我们不是坐以待毙。

身负重任，我给海景的首席财务官打了电话，这家可恶的旧金山的储蓄贷款银行在过去几个月里跌了60%。考虑到他糟糕的业绩，我不敢相信他那么早就到了公司。我告诉他，他的股票真是丢人。自从我们买进它以来，它从30美元跌到了12.5美元，尤其是过去几周，它从19美元跌到10美元刚出点儿头，这是犯罪，这是犯罪，我大喊道。他必须找到股票的买家，不然我们就会在公开市场上把股票都吐出去，这会让股票跌到五六美元，那些大银行很可能会张开血盆大口把他们吞下去。他对我们说事情可没有那么骇人听闻，他帮不了我们。还说受益曲线正在要了他公司的命，不过他已经听到传言说我们有麻烦，别人认为我们会抛售，所以他们不会站出来买进。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我告诉他，我们的卖单可以把他埋了。他说他会努力找到别的买家，不过他可没什么信心。这算是失败了，可是挂断电话之后，我倒想寻求更多的斥责，急着再往心中填一些恐惧，这种恐惧我在其他人身上感受过，他们在看着他们自己的股票下跌的时候，和我一样说不出话来。

凯伦建议的这套方法，在其他储蓄贷款银行那里还算奏效。有两个管理人员说，如果我们再能等两天，他们有可能在公开市场上购买我们的股份。他们需要时间组织回购。我说我们没有时间了。他们好像都能理解。他们都不很喜欢我们这样的股东，即使我们从不对他们施压，逼迫他们做什么。他们不喜欢纽约的对冲基金做他们的股东，他们喜欢当地人，那些和他们在同一个城市里做生意的人，那些不喜欢银行被其他机构以付给股东的可观的溢价收购的人们。我们太精明了，遇到出售的好时机时太急于出售了。有一家公司，快捷半导体公司，听到我们要撤资的消息非常害怕，说他们会尽力把我们的股份全买过去。而且会很快。

“尽力而为就行了。”我说。我再次声明，他们的股票有可能跌到被Zions银行或者美国银行看中的价位。我又一次看到了一丝希望，感到最起码我们不只是舒舒服服地坐在这里，任由别人把我们赶出这一行。

不幸的是，所有这些管理人员都知道，我们处境不妙。幸运的是，他们的股票已经跌到账面价值以下，也就是说，这些股票的价值低于它们所代表的现金资产的价值，它们已经折价得离谱了。如果美联储决定大幅调低利率，这些股票就会暴涨。我可以预见到这样一种情况，那就是这些占我们的全部头寸中的大部分的股票，将是整个市场上最佳的投资对象。我讨厌说这种话，因为它太经纪人化了，可是我们的储蓄贷款股票确实是一条条有盈利前途的小溪流。

不过，我们的虚张声势吓不倒快捷半导体公司的管理层，我们拥有他们200万股如“冒热气的屎”一般的头寸——按照我妻子的说法。他们的首席执行官杰弗里·斯坦纳（Jeffrey Steiner）把快捷半导体公司当做他自己的领地经营，一通胡来，把他们的股票变成了二等股票，不论多么便宜也不用担心受到敌意收购。他这人很难对付。我们也不能说他无耻，我们还指望他把股票支撑起来。他们已经获准进行回购。为什么他们不利用这一点呢？我们很不解。我和杰夫鼓动斯坦纳也买一点儿股票，他答应了。

又一次，按照我妻子建议的做法，一笔本来可能要了我们的命的头寸在我们眼前恢复稳定。我们打电话后几分钟，市场上就出现了买单。几天前，快捷半导体公司刚刚从15美元跌到9美元——考虑到我们的头寸，这可是一笔巨大的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

损失。现在，这只我们持有200万股的股票又跳回了两位数的价格。

“是你推动了快捷半导体公司的价格吗？”我问凯伦。

“不是，”她说，“是真正的买家。”

解脱啦！这是我们在这次盘旋下降中的第一次突破。真正的买家。真正的买家就不需要我们动用资金了。我们可以把资金留下来用在受到鲨鱼攻击的别的股票上，他们正想一口一口把我们咬死。

就在我们打电话的同时，凯伦做交易已经赚了31万美元，这是我们那个月的第一笔盈利。凯伦主要是靠做空赚钱，做空网络股，她讨厌这些股票，因为我总是对她没完没了地讲网络奇迹。所有老派专业人士都讨厌网络股。他们知道它是个泡沫，可他们围剿这个泡沫已达两年之久，它还是不破。她卖空了奋扬公司（Excite）和亚马逊。她也卖了一些价格坚挺的大型资本股票，来支付早上保卫小股票的花费。中午，她让我们离开交易桌到杰夫的办公室去。她靠在沙发上，让我给她拿一瓶水，还有水果，还要我从她最喜欢的汉诺威熟食店给她买点儿法国油炸点心。管他的，遵命就是了，我想。“再来个脚部按摩怎么样？”我开玩笑说。她打了胜仗，她要什么就给她什么。

她说，如果说我们还有一丝希望摆脱我们自己制造的困境的话，就得专攻几只股票，放弃其他股票，这样才能筹集到应付撤资的现金。不过，她说：“除非美联储发出降息的信号，我不知道该怎样靠卖股票来筹集到1亿美元。”她问我临时降息的可能性有多大，我说很小，因为格林斯潘前一天在全国性的电视节目上已经排除了这个可能。他会改变主意吗？她问。任何事情都有可能，不过降息不可能，这是现实，我说。她还是不放弃，她说她对我曾告诉她我们离平均指数不远感到很生气。“你现在搞砸了，可我还是只知道信任你。”她边说边拿出一张15.4万美元的支票，这是她独自打拼时便开始攒的钱，一直存放在她和她母亲在嘉信的一个联合账户里。这是她除了基金以外的全部家当，不过她说是把它拿出来的时候了。“比眼里的一根尖刺强。”她说。她总是这么说。不管什么东西总是比眼里的一根尖刺强。这是这次可怕的基金开放以来，我们收到的唯一一笔注资。我不得不忍住眼泪；我不敢相信我把事情弄得这么糟糕以后，她还愿意把钱交给我。

凯伦接着回到了交易桌，继续做交易，一直到下午4点收盘，熟练地不断来回交易美国在线，从做空转到做多，又从做多转到做空，每次都能在它下跌的时候买进，在它上升的时候卖出，这样又为我们赚了几十万美元。她还是请我们的老朋友马克斯为我们执行交易，每过一会儿就告诉他我们干得很顺利，希

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

望他也能告诉其他的客户，我们还活着，而且情况不错，根本不会考虑退出这场游戏。那一天，道琼斯指数基本处于原位，纳斯达克又跌了2%。由于我们采用了凯伦英明的建议，我们保护了我们的头寸而没有受到进一步的袭击，整个交易段“只”损失了300万美元。是挺可怜的，可这是这个月里第一天我们的表现比纳斯达克强。能做到怎样就做到怎样，我对自己说。我确实感觉好多了，受了这么大的打击之后，只损失300万美元对我们而言就是一场胜利。

那个星期三，也就是10月7日结束的时候，我们年内的亏损为1.07亿美元稍多一点儿。离支付时间只剩21个小时，撤资窗口终于关闭了。我们收到了1亿美元的撤资请求，而只有15.4万美元的注资。除去撤出的资本以外，我们只有不到1.2亿的资产可作为贷款抵押。第二天到来的时候，我们将变成比原来规模小得多的小型基金，我们将不得不卖出4 000万美元甚至5 000万美元的股票，才不会由于违反保证金条款被高盛扫地出门，因为很多我们用来作保证金贷款抵押的股票是不合格的。没有其他的办法了。

我和杰夫已经阵脚大乱了。市场情况看上去很可怕，我们年内亏损了35%之多。第二天再把股票一卖，我们的业绩会再度受创，也许会亏损40%。没人能在这个基础上东山再起。这都是建立在高盛允许我们达到最大贷款额度的前提下，而这看上去越来越不可能，因为我们能用来作抵押的都是些杂七杂八的股票。不过，凯伦仍然镇定自若，俨然是股票交易界的凯瑟琳·赫本。“我们明天再来对付他们，”她说，“我们能做到。”收盘的铃声一响，她便让我回家。她想看电影，可我说我必须再把投资组合检查一遍，并且想赶上日本股市的开盘，看看海外市场有没有探底。

还和过去一样，一回到家我们就不谈论股市了。这是一种很奇妙的感觉，我把一切都留在办公室里，就和过去我俩一起工作时一样。这种感觉很好。

晚上9点还差一点儿的时候，我向我在亚洲的经纪人进行了核查。我不知道为什么我会以为那边可能有起色。而那边居然完全一团糟，一片狂跌。现在美元也开始跌了。凯伦给了我一片镇静剂，我吃了它，便睡觉了。

星期四早上我们醒来的时候，发现外面在淅淅沥沥地下雨，今天是撤资日。更准确地说，是我自己醒来，我不能让凯伦也起来，那时才凌晨2点45分。我对凯伦开玩笑说，最起码今天过后再没人撤资了，不过我不能肯定她听见没有。在那些黑暗的日子里，我经常自言自语，希望她偶尔能听见，醒过来稍稍安慰我一下，使我不再受坏业绩之魔的折磨。她只睁开眼说我应该自己去公司，就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

又合上了眼。她会呼呼地睡去。“我们会需要它的。”她说，翻了个身，把枕头压在脑袋上。

如果你是一位基金经理，你根本不应该关心市场的走向。不论市场走向如何，你都应该赚钱。不管发生什么情况，你都应该赚钱，你不应该靠市场恩赐。

再不是这样了，克拉默再也做不到这一点了，凯尔载着我穿过荷兰隧道的时候，我暗自想。“我们完全受市场的摆布。”我嘟囔着说，把头狠狠撞向奔驰车的玻璃。凯尔想知道情况是不是还好。“是啊，”我说，“像是不错的一天。”

“我信任克拉默先生。”他说。

我当然希望我能信任自己。“3个小时后再去接凯伦小姐。”

凯尔想知道她是不是要去城里买东西。

“是啊，她要买不少呢。”凯伦只在前几年来城里买过东西。要是今天情况不妙的话，我有一种感觉，那就是她买东西的日子不多了。我们的每一分钱都在基金里。真真正正的每一分钱。

“好的，”他说，“我肯定凯伦小姐会过得很愉快。”然后他驶车离开了华尔街100号，消失在漆黑的夜里。

时间是凌晨3点45分。是见分晓的时候了，看看这一天情况能坏到哪里去吧，要是收盘时股市是大幅下跌的话，也许这是我在这个行业里的最后一天了。听天由命，完全听天由命。就像一个地道的业余炒股手，一个可怜的地道的业余炒股手。本应该最大限度地做空时，我却被套在多头头寸上。我被定在杆子上，任由乌鸦啄食我的眼睛和内脏。是的，当你醒来，孤单一人在这样一个时间，乘着空空的电梯来到黑暗中充满不祥的8楼，双眼只能盯着你的双脚时，这种乱七八糟的想法就很容易跑进脑子里。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

CONFESSIONS OF A STREET ADDICT

第十六章

1998危机：交易女神复出

星期四早上，我还像往常一样早早来到办公室，想象今天的市场会跌成什么样子。果然，股票一开盘便跌至谷底。我再也受不了这个压力了，我投降了……股市终于探底了，而我却在探底时投降了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从收盘时的主要平均指数看，10月8日似乎是很不起眼的一天。道琼斯指数下降了9点，约1%，收于7 731.91点。纳斯达克情况稍差一点儿，下跌了3%，也就是43点。30年期债券跌了约1.5点，收益率恰好是5%。美元也跌了，年内涨上去的已经跌回了一大半。

可是，这些数字掩盖了过去10年投资界最重要的一天，因为在10月8日，1998年的熊市终于结束。在这次恶性的、恐怖的、令人肝肠寸断的暴跌狂潮中，股票纷纷跌到两三年来的最低点，一些平均指数也从最高点下跌了40%之多。10月8日，纽约凄凉寒冷的星期四，天下着雨，这一天情况太不妙了，连道琼斯平均指数在开盘时都暂不交易，股市开盘后径直跌到谷底。因为那一天旅行者公司（Travelers）并入了花旗集团，造成了这一令人迷惑的延迟，直到开盘后一个半小时，人们才弄清平均指数的真实价格是多少。

12点18分。

我本应知道，一切都是我造成的。12点18分，我投降了。我再也不能忍受了。我既放弃了真实世界——我的基金，也放弃了虚拟世界——我的网站，TheStreet.com。我在网站上写了一篇题为“现在快逃”的文章，这篇文章掀起的涡流造就了20世纪最险恶的一次熊市风潮。

我那天并没有打算投降。我妻子时隔4年之后的复出使我振作起来，并且她赢得了我们很长时期以来的第一笔利润。前一天是我们的业绩很多个月以来第一次超过纳斯达克。那个星期四我来到公司的时候，琢磨着我们会很酷，尽管我们手中持有的是一个触目惊心的组合：亏损1亿美元，马上将撤出1亿美元，我曾经成功经营了10年的3.25亿美元的基金变成了可怜的1亿美元的基金，还亏损了35%；如果无法筹到数以百万计的现金的话，我还有破产的危险。

那天我到公司的时候，俨然是最后的牛派人物。我琢磨着，股市已经跌得这么厉害了，应该快探底了。我琢磨着，即使我们没有卖出多少股票，不管怎么样，我们能行的，不必卖股票也不必投降。我琢磨着，我们能够经受住这次击倒了那么多对冲基金的百年一遇的风暴，并且不必仓皇而逃，把股票抛向无

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

底洞，迎合市场的邪恶可怕的胃口。我来到公司时想，就像《耐力》中沙克尔顿的队员，我们可能到不了南极，不过我们将全身而退，意气风发，并且股市就要探底了。它肯定要探底了，肯定的。

但是我错了。失之毫厘，谬以千里。下面你就会看到，正是由于我的恐慌，由于我越来越大声地表达我的恐慌，才让股市提前探底。

不能说那天开始时情形很坏，因为前一天的糟糕状况根本没有结束。我在4点差一刻到达公司，打开彭博和ILX[①] 的机器以及欧洲交易图，发现日经指数又跌了799.55点，也就是5.8%，本来前一天晚上有6%的可观收益，现在全部泡汤了。一连几周我们自己的市场一跌再跌，不过已经陷入困境很久的日本市场可能整顿完毕，这燃起了一些基金的希望。它们正在观望这个国家，希望能帮助结束这场全球金融危机。这场危机已经历时一年多，始于小小的泰国，席卷了整个亚洲、拉丁美洲、俄罗斯，而随着长期资本管理公司的终结，日本也受到重创。我已经开始向日本投资了。我上个月末在东京股票交易所购买了东京三菱银行（Mitsubishi Bank of Tokyo）的小笔头寸，希望感受一下这家世界上最好的股票交易所，但从昨晚开始，这笔头寸又缩水了。我甚至懒得查收盘价。我知道肯定跌幅很大。再见啦，资本市场！日本市场一直没能从下滑中恢复，至今仍然盘旋在比那天更低的水平上。如果世界上有哪个国家的市场能让我脱身的话——这是我急需的，它不可能是日本。

德国一夜之间跌了4.5%，把它年内一度辉煌的战绩全部抹掉了。我本来以为德国可能是另一个出现好转的地方。或许吧，但不是今天。

不过，真正给我一记耳光的是英国，“调情指数”[②] ——伦敦金融时报指数跌了196点，也就是跌了4.1%，跌破了人们认为牢不可破的5 000点大关，尽管那天早上英格兰银行（Bank of England）刚刚降低了利率。降幅太小了，来得太晚了，市场说。我曾告诉过我妻子，我觉得英国人可能会降息，英国人在经历和我们的一样的困境。英国曾是我保持乐观态度的支柱之一。降息对我意味着一切。出现降息时，我就想买入，而不是卖出。我告诉她，当她8点半到达公司的时候，她很有可能看到一场由英国降息带来的反弹。现在利率已经降下来了，可是只是在海外市场上出现了加速的抛售。这可不是我们计划之内的。

---

① 著名信息公司汤姆森公司旗下的一家公司。——译者注

② “调情”的英文为“footsie”，与伦敦金融时报指数的英文缩写FTSE很相近，故作者用“调情”揶揄伦敦金融时报指数。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在那个令人沮丧的下雨的早晨，我一打开行情机，标准普尔500的期货价格就说明了一切：下跌24点，在昨晚的基础上大打折扣。这是“极限跌幅”——从商品期货市场借用的术语，意思是，期货价格跌得太低了，法律规定必须停止交易，直到期货合同的标的指数开始交易。这也达到我能忍受的极限了，在你望眼欲穿地盼望股市探底的时候，出现了这样一条令人胆战心惊的大裂缝。这还不是最糟糕的。美元，在上一周还是世界上最强的货币，突然开始走下坡路，价值蒸发了，就好像它踩上了一个看不见的克莱莫地雷。在美元下跌之前，债券利率似乎铁定为4%。现在，它们狠狠地抽了交易员一鞭，开足马力地杀回5%的基准水平。16年的交易经验使我确信，债券和货币的任何下跌对股票都是坏消息，因此，这一反转现象对我们的投资组合简直是致命的。美元、债券、股票，三者同时出现问题，而且很有迅雷不及掩耳之势！“有谁能对付这个吗？”我对着空空的交易室说。我无法相信，在这种环境下，我们要还回那些撤离的合伙人的钱。我无法相信，我还以为只要今天市场能上扬，我们便能够在一片平静而不是骚乱中卖出股票。

我心里又有一个相反的声音，它得出的判断是，事情已经坏到这步田地了，你必须挺身而出，开始买进，而且市场开盘价格会非常低，最终能够达到某种均衡。可是任何形成钢铁般交易习惯的人，也早已被华尔街经纪人的言论吓坏了。而且，受到如此的打击之后，我比那天早上股市中的任何人都更加紧张。我一连几天冥思苦想，为什么所有熊派一定是错的，为什么股市一定会反弹。我不断地写，股市就要探底了，当股市回涨的时候，现在退出的人将功亏一篑，被看做傻瓜和冒牌货。我每天都吹响斗牛的号角。可是在这个灰暗的早晨，看见明晃晃的红色刺激我的时候，我发现我自己也开始动摇，一时间无法驱散这种感觉。撤资马上就要开始了啊。

当我的交易员和助理来到公司时，我听到的坏消息一个接一个。首先，大型经纪商保德信公司（Prudential）宣布，市场有内在的不稳定性，还会跌得更低。拉尔夫·阿坎姆珀拉（Ralph Acampora），该公司的首席技术分析师，在那年夏天早些时候便断言牛市已经结束，预测股市会下跌2 000点，由此他以敏锐的洞察力而闻名。现在，我们已经达到他预测的水平了。当萨尔问我是否想听拉尔夫的最新评论的时候，我当时非常激动。我想这就对了，他一定会是第一个站出来反对抛售的人。他是清白公正的。他会说市场已经跌到他预测的水平了，即将出现反弹。我期待他这样做。那的确太奇妙了，那就能帮我从股东撤资中解脱出来，而不用我出太多血。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但是在那一年可没有这么容易的事情。在一片混战中，所谓的目标跌幅是会变化的，今天早上，看看期货和海外市场的表现就知道，这正是阿坎姆珀拉调低预期的时候。尽管曾经是疯狂的牛派，就在今天早上，阿坎姆珀拉将扮演1998年残酷的熊市中的一头大大的护林熊。他向他的销售人员宣布，他原先预测会降到7 000点的道琼斯指数将进一步降到6 735点。那些和我有同样想法的人，原以为股市现在该从阿坎姆珀拉预测的谷底反弹，却发现这谷底又降到我们的预期以下。而进一步的下跌预期是一个人们高度信任的人说出来的，人们对他的信任形成于这次下跌狂潮之前的繁荣时代。期货要不是在他宣布这些之前已经跌到法律规定的极限跌幅的话，还会跌得更低。有谁知道真正的市场在哪儿啊。

高盛的阿比·约瑟夫·科恩（Abby Joseph Cohen）也出来说话了。难道我还没死心吗？当我在高盛的经纪人里奇打电话告诉我，阿比要在高盛内部的广播系统讲话时，我的心跳开始加速，愁眉不展的脸上也咧出了笑容。啊哈，我对杰夫说："阿比马上就要出来制止这场下滑了，立即制止。"今天早上我都没怎么跟杰夫打招呼，他也和我有一样的想法，就是我们今天能看到股市上涨。

在这一行里你有时候多像一个小丑啊，仅仅几秒钟之内！当里奇说"情况不妙，吉姆"时，我脸上的笑容顿时转为怒气，把电话猛摔在电脑的边上。

在整个痛苦的夏天，科恩都保持乐观，一刻也没有在她的"超级美国油轮"的论调上动摇过，她认为我们的国家能帮助世界其他地方摆脱这次金融危机。她的每次讲话都能让期货价格好转，或者让抛售的狂潮收敛，因为她向人们解释为什么恐慌是错误的，以及为什么我们正处于一场喧闹的牛市中。她是我精神上的牛派伙伴，她让我在其他人纷纷逃向科迪亚克熊的洞穴时，镇静地坚持立场。和阿坎姆珀拉不同，科恩不是一个技术分析家，她的工作是基于对市场整体未来盈利能力的把握。只要她认为公司利润会很丰厚，她就会保持乐观。

在这个特别的早上，当我需要阿比发表她最乐观的"超级美国油轮"理论的时候，她调整了她对公司盈利能力的看法：她调低了。她把她对标准普尔的预测稍稍调低了一点儿，正好够导致另一场山崩地裂。人们本来把这个没见过世面的卷发的书呆子看做一艘有双层船壳的超级油轮，但她的这一变化对那些在惊涛骇浪中曾视她为舵手的人来说，是一个不小的打击。这就像一条警告：世界上最大的航船——美国市场，在这场金融风暴中就和任何破船一样脆弱。根本不是什么超级油轮，只不过是一艘撞向冰山的冠达邮轮公司（Cunard）的客轮。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

世界各地的交易台上纷纷传出“科恩要逃了”的惊呼。尽管她并未预测股票价格的下降，只是预测公司受益的下降，但她的这一转变，似乎是自雷曼兄弟一贯的牛派人物伊莱恩·葛萨瑞利（Elaine Garzarelli）在1987年单日跌幅达到508点的那天晚上惊呼股市要崩溃之后，最重要的一次牛市向熊市转变的前奏。你得在大人物转变立场之前行动，而不是之后。虽然期货不可能再跌，但是我听到经纪人纷纷告诉我，科恩的发言出来以后，他们股票的卖出价格比前一天收盘前低5~6点。换一种心态考虑，我想你只有在重要的历史时刻才会这样投降。这一次，我只是狠狠地对自己说，我很快就得加入到这些抛售者的行列中来了，因为我们得向离去的合伙人汇出1.06亿美元。我正在构思一种保留尊严的投降方式，就像想办法让砸在脸上的鸡蛋看上去不那么乱，而是更光鲜些一样。

如果还没人注意到金融业公司的财富在遭受损失的话，花旗银行则选择了这一天宣布它庞大的亏损，比它此前在一次季度内盈利警报中预期的还要糟糕。这家新成立的机构承认，它有一个像长期资本流动一样的全球套利机构，后者的亏损已经累计达到3亿美元，此前只有公司最高层知道此事。华尔街开始纷纷议论起来，看似孤立的长期资本流动的垮台一定不像我们想象的那么孤立。还有谁有责任？如果桑迪·韦尔①（Sandy Weill）要负责任的话，肯定还有别人会难受，比桑迪难受得多。他干得好！还有谁得站出来为这场疯狂的杠杆游戏负责呢？我们已经一连几个月在金融股的困境中挣扎。幸运的是，我妻子前一天刚刚做空花旗，作为对我们持有的所有其他银行和储蓄贷款银行的对冲。不幸的是，她只卖空了5万股。当你持有1 500万股经营不佳的金融康采恩的股票时，这根本起不到什么保护作用。

那些在科技板块寻找希望的人们的计划也立即破灭了，在这一天之前，科技板块的表现一直比其他板块好，除了思科。由于Cowen公司两天前降低了对思科的评级，因而它还在下跌。《华盛顿邮报》那天早上报道说，司法部的目标不仅仅是制止微软的因特网计划。软件大王的股票在整个动荡期间都保持坚挺，可是，这天一开盘便跌了2~3点。到那天早上为止，我们有10万股微软的股票和750份微软的看涨期权。超级油轮微软，这是我们最大的一笔非金融类头寸。仅在这一笔头寸上，我们看样子就要损失50万美元。报道说它会下跌6点，在那个价位上你可以买进几百万股，可是没有人买。

那些玩网络股的人甚至不能指望雅虎的反弹，当时人们只知道雅虎是一家

① 花旗集团前首席执行官。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

搜索引擎公司，它的股票前一天刚刚超过了盈利预期6美分之多。这是第一家实现盈利的纯网络公司。这对网民来说太不可思议了，是大大的成就。我想盈利的雅虎总可以经受住任何抛售狂潮吧，不，它也跌了12点！收盘时它的价位是100美元左右，而前一天它达到过125美元。华尔街大声宣布它的判断：当你面对的是热核爆炸级别的灾难时，个别上涨的奇迹是无足轻重的。

还想要更多的负面消息吗？出于对经济衰退的担心，美林在这一天公布了对航空公司的降级，而航空公司与今年最高点相比已经跌了40%了。航空股已经承受了数周的压力，看样子还会再跌。手机制造商的股票，自1990年牛市以来，一直是股市的宠儿，那天早上也被美林从推荐单上剔除了。美林降低了爱立信和诺基亚的评级，后者在芬兰已经跌了8点。美林说，业内领头羊诺基亚的销售正在减缓。什么？我让经纪人为我接通美林发言人的电话。我不敢相信我所听到的，我喜欢这些股票，这些公司现在都干得挺不错的。这家伙从哪儿来的消息？

我们躲开了航空公司那一枪，不过诺基亚降级这枚子弹直接命中我们的太阳穴。我们持有5.9万股诺基亚。“我们干吗要持有诺基亚？”杰夫清晨5点45分摇摇晃晃走进办公室，还没和我打招呼就问道。

“我们持有诺基亚，”我说，“因为直到昨天他们的销售还很旺，我们只有到此为止的消息。”

杰夫涨红了脸。“美林说不是这样的。”

我说：“这对我来说是个新消息。”

我们想靠多头赚钱的任何尝试都让杰夫很烦闷。他说：“那又怎样，美林说不是这样的。”我想买进。杰夫提醒我，当天下午1点我们就要把基金的很大一部分支付出去，所以现在不是该买进的时候。不许买进。

当经纪人一个个到位的时候，他们传来的消息越来越坏。摩根不知怎么搞的，竟断言说，由于信用危机，我们将在1999年经历一次温和的衰退。直到那天早上，人们还在期待来年强劲的经济走势，现在我们却在谈什么衰退。“他们非得在今天谈衰退吗？”我问杰夫。

“再没有比现在更好的时机了。”他面无表情地说。

多年来，自从比尔·克林顿把我的老上司鲍勃·鲁宾带到华盛顿去以后，我们总是指望从国家的首都得到有关经济形势的好消息。可是，10月8日，历史上第3次，众议院要就是否举行弹劾听证会进行表决，民主党由于觉得事情已经太离谱，似乎决定同意共和党进行全面调查的要求。整个早上，两党的政客们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不断发表言论，指出任何人不得凌驾于法律之上，包括总统。整个早上，每当市场像要反弹时，就有一个共和党人出现在屏幕上，谈论共和国历史上的灰暗时刻。

就在事情一团糟的时候，我妻子迈着轻快的步伐来到了公司，时间是大约8点半，乐滋滋地向我展示她的玛塔邮购目录和几个新鲜水果，脸上还挂着完全不必要的（按照我的神经质的想法）嘲弄的微笑。“嘿，小伙子，看上去闷闷不乐啊！”她对我说。我告诉她整个世界好像一夜之间全部沦陷了，我们已经损失几百万了。

她耸了耸肩。“那怎么了？我们能找出办法的。”我想，考虑到期货、降级还有自身难保的华盛顿，这样说只不过是逞口舌之快罢了。她不在乎。她在我的位子上安安稳稳地坐下来，我则拿了一罐健怡可乐。我今天只好靠边站了，我暗想。当我不能忍受交易的时候，他们也会把我的椅子拿走。

看来众神真的讨厌我了。

凯伦问我雅虎的价位如何，我告诉她跌了12点。“好啊，我们买了看跌期权！”她说。

可是，我说：“看跌期权的执行价格是50美元，可股票还在100美元的价位上。”我妻子讨厌别人纠正她，尤其是在她退休后为接替她而聘用的4个人的面前。

“是谁这么愚蠢地认为这只股票会跌到50美元？”我想告诉她我们是在雅虎60美元一股的时候买的这些期权，结果形势与我们预料的相反。不过，我不想在一天的开始就和妻子闹别扭，于是我只能承认我买期权的时候是个白痴。她转了一下眼睛，意思是“你是个傻瓜，我无法相信我竟嫁给了一个这么愚蠢的人”。

她一准备好，我们就在杰夫的办公室里开了个会，拟好了行动计划，凯伦还像过去一样审阅投资组合。我知道我们必须卖出一些股票，可是凯伦对美联储关于保证金贷款的规定不屑一顾，她说我们必须等到市场举白旗并向我们翻白眼，否则不到最后一刻，我们不应该卖出任何股票。

“一开盘肯定会大跌，我们必须买进。”她说。

“可这些负面消息呢？”我说，一一告诉她早上经纪人给我打来的那些电话。

“他们肯定错了，”她说，“你突然开始相信拉尔夫的‘我能让你变得更穷’的论调了？你自己怎么想的？震荡指数怎么样？”

作为一个交易员，我妻子对标准普尔的振荡指数特别着迷，震荡指数是用

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来衡量买卖双方的力量对比的。每当卖方力量太强时，她总是喜欢加入另外一方。当我告诉她震荡指数已经达到1987年大崩盘以来消极得不能再消极的水平时，她说："那一次我们搞砸了，投入的钱不够多，这一次我们不能再犯这个错误。这是我的观点。"

我提醒她我们差不多已经是全额投资了，到下午1点把钱汇出去的时候将是过度投资。她似乎一点儿也不担心。"这个美国在线怎么样？"她问，俨然接管了我的塔楼。"马克斯说它会跌8点，我想买进它。"我回应道。

我让她放松一些，她便立即打断我去打听交易水平，她对如此险恶的环境抱着这种阳光般的看法，我和杰夫哑口无言。她的乐观让我们吃惊不已。尽管我们不停地告诉她情况对我们非常不利，还是没法令她回心转意。她根本不愿意听。

全部道琼斯指数的股票都开盘交易的时候，也就是在大约9点50分，市场已经跌了100点，其中包括花旗和旅行者公司合并后的股票，该股票也比原来低。然而，这一次下跌的主色调与其他时候不同。原来，每天的抛售都集中在金融股、工业股和技术股。可是这一次，受重创的是过去被看做沙漠绿洲的制药板块。我们持有大量的辉瑞和先灵–葆雅（Schering-Plough），不过我们同时还持有21万股礼来（Lilly）的空头进行对冲。凯伦想在开盘的时候把礼来的头寸全部结清，再买进更多的辉瑞和先灵葆雅。我提醒她，如果市场继续下挫，我们就会冒更大的风险。我明确告诉她，我们不同意她对这种形势的乐观看法。

技术股、制药股，随便你说一个板块，整个早上都在跌。有些时候，当股市一开盘就这么糟糕的时候，会出现一个停顿，这是因为在1987年大崩盘之后出台了一个限制交易的规定，旨在给交易者一个喘息和在一片狼藉中寻找价廉物美的股票的机会。今天可不是这样。市场不仅在一开盘就下挫100点，之后继续下滑，而且看上去每15分钟就要损失25点。"恶心！"我妻子狠狠地说，而我和杰夫早在几周前就体会到市场有多么可怕了。她似乎很喜欢说这个词，以及这个词带给她丈夫和丈夫的合伙人的焦虑。

下跌中的股票数量大大超过上涨中的股票，两者之比为9比1，这是前所未见的。通用电气损失了5点，尽管它的季报相当漂亮。司法部反垄断调查的消息一出来，所有的信用卡公司开盘即跌，跌幅为12~15点。我们买进股票的意向立即得到回应，就是说我们买进的价格比我们愿意付的价格还要低1.5点。人们逃离的速度太快了，以至于他们愿意以比买家出价更低的价格卖出股票！每过半

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个小时股价都会变得更低，越来越多的人购买看跌期权，越来越少的人购买股票。所有板块都经历了这种怪异的下滑。正午到来之前，道琼斯指数跌了200点，到达真正的熊市区间，虽然有交易限制条款，还是没有任何止跌的迹象。那些限制条款就像泥墙一样，冲垮它们轻而易举。任何略有抬头的股票立即被打下去。所有的因素都诱使人们抛出股票。凯伦似乎对这场毁灭性的大火更加视而不见，尽管火花从一个屏幕跳到另一个屏幕。她以85美元的价格买了3万股美国在线，它已经跌了5美元。当她拿到确认通知的时候，股票是82美元一股，跌了8美元！她又买进了2.5万股。她甚至懒得问我，她说她没时间，股票跌得太快了。

她想买Gap、礼来、希捷（Seagate）和福特。“它们都在跌，太棒了，我们必须在能买的时候买进，而不是在不得不买的时候。你知道我们就是这样学的。我们不能忽视这条理论。”

我要死了。现在我们本该卖出股票的，她却还在往外投资。“这是一辈子才有一次的买进机会。”她不停地说。

她是不是知道什么我不知道的情况？我想。好吧，至少我们落得一个辉煌，而不是悲悲切切。一连几个月，我一直在说市场一定会在某个位置探底，可是这些下跌的股票、这些消息、这些压力、美元的下跌、日本市场的反转、德国、没有出现反弹的英国、制药股受挫、阿比转为悲观、阿坎姆珀拉投降、弹劾、该死的撤资、美联储坐视不理，所有这一切都发生在我眼前。这边，我的妻子还想买进，好像一切正常，好像这只是平常的一天，到处都是便宜货。

我把杰夫叫到一边，向他道歉我们没有早一点儿卖出，我们太过乐观，结果买进了太多股票，把事情想得太美好。我和妻子形成了鲜明的对比，她在股市一路狂跌的时候还在买进，把本来就宝贵的资金投出去，我则相信我们的公司，我们一心一意打拼的江山即将灰飞烟灭，这让我非常难受。我几乎听不见自己说话，我已经被自己的心跳声和喉咙与头部的疼痛淹没了。嘭，嘭，嘭，市场完了，我们在一个快要崩溃的市场里买进股票，而不是卖出，像所有其他人那样疯狂地卖出。我们要被消灭了，在一个跌了260点仍在狂跌，不跌1 000点决不罢休的市场里蒸发。也许就是今天。根本没有买家。除了在我们自己的公司里！我们没有钱，只有一个疯女人在做不被批准的交易，而她是我的妻子。

她还在买。她还坐在那儿，下订单买进下跌7点或者9点的股票。嘉信，5万股。梅隆金融公司（Mellon），5万股。惠普，8.5万股。再一次，她宣布很容易

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就买到了这些股票，声音里透着欢欣。她看见了什么？我百思不得其解。正在发生一场浩劫，每个人都落荒而逃，每个人都举起白旗，她却在Household公司下跌4点的时候买进3.5万股，通用电气每下跌0.5点的时候买进1万股。“照这个速度，你持有的通用电气会比杰克·韦尔奇持有的还多。”我对她开玩笑说，那时她已经下了每下降0.5点就买进1万股，直到股价降到60美元的订单，当时股票的价格是70.5美元，下跌了4.5点。

“我希望如此，”她说，“将会出现极佳的购买机会，尤其是那些低于70美元的股票。以后回想起来，我们会惊叹这些股票怎么会这么便宜。”我所能想到的只是，我们拿什么付给经纪人啊？我们哪来的钱买这些通用电气啊，买完就倒闭？我怎样才能弄明白她这一招呢？

我希望我能说她的乐观有传染性。相反，它更像是侵入我深感恐惧的隐秘内心的传染病，我的恐惧时时刻刻在增强，各平均指数均达到年内最低点，纳斯达克可能还要跌100多点。只有限制性条款在起作用，使股票不至于跌破，而我们不断地买进、再买进、再买进，就好像梅西百货[①]（Macy’s）在搞为期仅一天的降价甩卖。

道琼斯跌了270多点，在又一波疯狂买进之后，中午的时候我再也忍受不了了。“我们离开交易桌一会儿，”我说，“我们得谈一谈。”

凯伦又转了转她的眼睛。她正在网上给孩子们订购睡衣，并且在等道琼斯跌300点的时候，也就是她想进行下一波买进的时候。她此刻正在小憩。“谈什么？”她想知道。“市场就要有大行动了，我们必须做好准备。”

“啊，说得好。”我气呼呼地说。我把她拉到杰夫的办公室的时候，她忍不住指着杰夫办公室里的CNBC行情接收机，说她看到了一些便宜股票。“看啊，时代华纳跌了6点。”她不明白怎么把这条鱼漏掉了。“戴尔，跌了7点，现在跌了8点，9点！”她想等会议一结束立即出去买一些戴尔。“杰夫，戴尔怎么了？嚯，宝贝，它真的落网了。我们不该买一些这个可怜的小家伙吗？”

她的热情没有吓倒我，我让杰夫说出他的观点。杰夫完全是基本面分析派，他说由于股市的下滑，经济明显放缓了。金融市场的外部效应引起了消费的下降，各行各业的收益预期，从航空业到计算机业，可能太高了。信用卡销量也在降低，对信息技术的支出大幅下降。

我一边听杰夫说话，一边盯着行情接收机，一边留神午间新闻主持人比

① 全球最大的百货公司。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尔·格里菲思在说什么："两个坚定的牛派人物变得悲观。""令人恐惧的损失。""恐慌中的抛售。"接下来是一篇共同基金遭受巨额亏损的报道，然后是克林顿的弹劾案，然后又是一篇纽约证券交易所内一片惨状的报道，以及信用卡公司的亏损。1999年将出现衰退，格林斯潘仍不肯出手相救。

就在道琼斯下跌211点，纳斯达克综合指数下降91点的时候，CNBC插播了一条新闻：格雷格·史密斯（Greg Smith）——保德信公司的战略咨询师，把他的持股比例从60%降到55%。

"这就是了。"我说，把手扬到头顶上，"史密斯掌管一大笔钱。所有那些保德信的经纪人现在会给他们的客户打电话，让他们卖掉股票。我不知道我还能忍受多久。我们太过乐观了。我们必须脱身。"

我妻子看着我，好像我是外星人。

"格林斯潘有可能救我们出去吗？就因为市场上抛的人太多了，股市就会自动调转吗？"她强调说，自她离开以后，这是最极端的一次抛售风潮。

我说这令我想起了1987年大崩盘之前的抛售风潮，那时她告诉我必须脱身。记住：是凯伦打电话让我卖出股票并全部变现，因此救了我的公司。

她说她完全不同意我的看法。现在市场的表现，就是崩盘，她说。"崩盘就发生在眼前，就在眼前，睁大你的眼睛。现在是1 700点。"她说，指着一个显示抛售水平正达到历史上的极端水平的指数。"只有300只股票在上涨，2 700只股票在下跌。这是极端情况，这就是你想看到的谷底。这就是崩盘。"她大声说，不再努力鼓励我，而是努力阻止酝酿中的灾难。"你必须利用这次崩盘。你没有利用1987年那次崩盘，现在你必须利用它。"我回想起她当时是多么正确。可她已经离开这么久了，照顾两个孩子，送她们去学校，当学校家庭联络员……天哪，她有几个月没看《华尔街日报》了，她也不知道发生了什么变化。可是，我不敢不相信她的直觉，无可挑剔的直觉。抛售……压力，压力。我希望有人能为我带走压力。我感到我的头嘭嘭直响。她知不知道她在干什么？要是今天收盘时跌幅为1 000点，我怎么解释我竟然听了她的话？

她反复说，格林斯潘肯定在关注股市的表现，肯定在考虑再次降息。在她后面，在电视机上，当时CNBC的记者艾伦·切尔诺夫（Alan Chernoff）在纽约证券交易所场内报道说："构成市场混乱的每一个因素都具备了，跌了158点……严重的打击……10亿股……人们加速抛售，又是一次恐慌抛售。"我们离开交易桌几分钟之内，道琼斯又跌了22点，时间是12点一刻。

"凯，要分秒必争，这次下滑会杀了我们的，还有所有我们买的新玩意。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我说。

“你先告诉我，”她打断我，“如果格林斯潘会采取行动，或者如果你认为他会采取大刀阔斧的行动，你会买进吗？”

我说：“当然。只有金融市场出了问题，现实经济并没有。可他星期二说过没有危机。”只剩下一个小时，我们就必须卖出股票，满足撤资。我们已经等了几个星期了，一直没有卖出，现在我们手里持有的股票太多了，太多了，而我们所做的一切就是还在买进！

“每一件事都在告诉我应该买进，每一件事。”她生气地重复道。现在我眼看着道琼斯又跌了20点，毫无疑问是由保德信的抛售引起的。我看见行情机上显示通用电气是70美元，很可能我妻子的傻理论又让我们多买了一些。

“不，不，不！”我说着，扔掉手中的记事本，一拳打在杰夫办公室的大理石咖啡桌上。“我们必须脱身，现在脱身！”我的声音颤抖起来，我恨，我恨一路坚持下来，大盘跌了1 000点我们都坚持下来，保持乐观，现在却要放弃。“就这样决定了，”我说，“我再也不能忍受了。我们要卖，我要把你买进的股票都卖掉，让我们从这一切中摆脱出去。这市场要完了！它就要完了。”

道琼斯跌了262点，纳斯达克开盘即跌了103点。

我怒气冲冲地离开会议，坐回交易桌上我自己的位子，把邮购目录推到一边去，开始卖我妻子买的股票。我取消了分段购买通用电气的订单，把10只股票各卖出了5 000股，并且，我告诉我的经纪人，两分钟后重复一下，直到我们把买进的股票全部卖出，这还远远不够。我让我的交易员去看看，在哪儿能卖掉100万股海景，或者50万股其他储蓄贷款股票。我已经被击败了。

我也进行了还击，小小的还击，不过，最重要的还击是我把它写在TheStreet.com上，告诉大家现在是脱身的时候，因为就要崩盘了。巨大的损失在等着我们。这篇文章重申了我刚刚在杰夫办公室里表明的观点，丝毫不提我妻子的告诫。我把文章发出后，抬头看见彼得·林奇和莉莉·汤姆林（Lily Tomlin）在一个电视片上谈论为什么“不经研究就跟风购买，这不是投资，而是赌博。”现在他们倒来告诉我，我心里想。时间是中午12点29分。

电视片结束之后，比尔·格里菲思又回到节目中，说罗恩·英萨纳（Ron Insana）——CNBC的晚间节目主持人，有一篇报道说，前美联储官员莱尔·格拉姆利（Lyle Gramley）告诉嘉信的一群客户，格林斯潘可能召开罕见的休会期间的电话会议。我看见市场上扬了20点，明显的上扬。也许美联储出手相救了？我暗自想。不可能，因为格林斯潘本周早些时候就说过了，而我刚刚也说

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

过了，我还刚刚往TheStreet.com发了一篇文章。

中午12点34分，罗恩·英萨纳脸上带着少见的笑容出现了，几个月都没有什么值得人们发笑的事了，说美联储有可能采取“相对更为灵活”的行动，因为“财富上的损失太引人注目了”。他又重复了一遍，美联储不会等到11月9日的会议才作决定，美联储知道市场受到了重创，它会为市场注入必要的流动性，以阻止任何下滑。他说，这是很不寻常的举动，但是他整个早上都在打电话，他相信这是真的。尽管办公室里每个人都认为罗恩是个熊派，他的权威表明他所报道的是事实。

突然间，道琼斯指数开始从低位上暴涨，当罗恩谈论电话会议的降息决定时，道琼斯先是爬回了30点，然后是40点、50点，“利率降幅可能达到0.5个百分点。”0.5个百分点！那将是很大的降幅。这是史无前例的。这将改变一切。现在道琼斯只下降不到200点了。中午12点38分，纳斯达克也开始暴涨，降幅缩小为不到100点，然后是不到90点。就在这时，我的号召读者脱身的文章出现在网站上。我妻子正和我一样专心地看电视。她看了一眼我的电脑屏幕，惊呼起来，因为就在罗恩进行足以让股市止跌的爆炸性的报道的同时，我的“脱身”的文章赫然出现在TheStreet.com上。“我对你的告诫呢？”她问。“怎么不提如果美联储降息股市就会反弹？”我耸了耸肩，说我忘了写了。我不想自己看起来像个窝囊废。当我写那篇文章的时候，我以为世界末日到了。要是我去吃一块椒盐脆饼干，或者一根意大利雪糕，或者只是出去呼吸点儿新鲜空气，或者去一趟卫生间，我就不会写那篇文章了。我为什么写出“脱身”来？凯伦问我。我没有说脱身。她说，她想献身，而且如果英萨纳说对了怎么办？“有了这篇文章你以后都别想翻身了，”凯伦冲我喊道，“我讨厌这个愚蠢的TheStreet.com，它让你无法灵活处理事情。毁了它！”

我做了什么？我想。从此以后我脑子里总是出现亚历克·吉尼斯（Alec Guinness）跳到起爆器上炸掉桂河大桥的形象。我的乐观的大桥，就在它要带领我去我必须去的地方时，被炸毁了。我干了什么？

“我搞砸了，”她站在我面前俯身看着我时，我平静地说。然后，我怒气冲冲地喊道：“我搞砸了。”我说了10遍，就像巨人队赢得了冠军锦旗。“我搞砸了！”

“不，你没有，”我妻子轻轻地说，“你没有。你没有搞砸任何事。把卖单取消，市场已经止跌了。”

可是，我说，读者会永远认为我是个白痴。我再也挽回不了他们对我的看

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

法了。

“你不是圣人，”她说，“你是一个人，一个会犯错的人，你已经捅娄子了，可你已经明白这个道理了。我们错过了道琼斯的50点，仅此而已。当然，你已经搞砸了。每个人都搞砸了。只要承认你犯了错误，知错就改。你不是一个圣人。”她说。

太晚了，我说，更正文章在半个小时后才能出现在网站上。

“忘了那篇文章，救救基金。把所有卖单都撤销，”她说，“听我说，我们已经止跌了，也许再也不会跌了。”

“可贷款怎么办，钱呢？还有几分钟，我们就得把钱汇出去。如果我们什么股票也不卖，我们就会借太多的钱，”我说，“我们在高盛就真有麻烦了。”凯伦不知道保证金贷款的规定吗？

她看了我一秒钟，神情就像一位母亲看着她的孩子，那孩子害怕因为做了别人都不会做的事被校长训斥。“在股市跌到谷底的时候，你不是一直都想用足200%的保证金贷款的吗？你不是一直等着美联储为保证金贷款放行吗？这些你都会得到，你会感到自豪的。这是一枚荣誉奖章。这是你的机会，做你在1987年大崩盘之后该做的事情。顺其自然吧，顺其自然。”她说，她知道，经过了这几天的大额复杂交易，高盛可能得花几周时间才能弄明白我们能贷多少款。你可以拿这些储蓄贷款股票作抵押，如果它们上涨的话，她说。有了美联储的这条消息，它们一定会涨。到时候我们差不多能重新开始盈利，他们也就不会管那么多了。“不管怎样，”她说，“在斯坦哈特那儿的时候，我们总是用尽额度，借入比规定允许的更多的钱。只要你付佣金，他们就会放行，然后说下不为例。”

我想知道那些银行股和储蓄贷款股怎么办。我们不该卖出吗，由于马上要紧急降息，现在一定有买家。我们不该抓住这个机会，趁着出现的短暂上扬卖出吗？

“你最好是不要动这些储蓄贷款的烂股票。”她说，在她的头寸表上把这些股票的名称画上勾。“美联储每次进行你所没有预料到的降息的时候，它们都会上涨。到时候，你能以20美元卖出海景，而不是几分钟前的8块钱。”然后她告诉我她认为我们应该持有多少这些银行和储蓄贷款股的头寸。“什么也别卖。你今天已经有一次没听我的话了，别再这样了。”

我可以看出她已经想回家了，可能想在我们念一年级的最大的孩子放学之前赶回家。下午1点刚过，还有半天的交易等着我们，有谁能保证就在我放弃之

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后几分钟出现的反弹会持久呢？

“你怎能确定这就是谷底了？”我说，站在交易桌上方的8个大屏幕前面看着市场上扬，努力想看透她所看到的东西。“是什么让你如此肯定？你怎么知道不会跌得更低？你现在怎么能走呢？你怎么知道你是正确的呢？”

“很简单。”她俯身悄声对我说，这样房间里的其他人就不会听见：“因为到达谷底的时候，最酷、最坚定的专业人员也会动摇。到达谷底的时候，最后的牛派也会举起白旗。到达谷底的时候，就是最后一桩投降发生的时候。”她停了一会儿，直到我渐渐明白她在和谁说话。“到达谷底的时候，吉姆，你投降了。到达谷底的时候你放弃了，我就是这样知道已经到达谷底了。这没什么，迈克尔·斯坦哈特在1987年谷底的时候投降了。这种事会发生在最棒的人的身上。”

英萨纳出来讲话后半个小时，一只接一只的股票实现探底，微软跌6点，思科跌3点，IBM跌4点，希捷跌4点，戴尔跌9点，英特尔跌4点，它们全部开始回升。经纪人在尖叫。金融板块也全线上扬，有望达到几个百分点的收益。那次美联储的干预电话会议令世界骤然由红色变成了绿色。看跌期权持有者在股市下跌时赚了一大笔，现在他们都想买进了。他们要结清在过去6周让他们赚钱无数的空头头寸。可是没人想卖。抛售已经停止了，我的交易员大声说。“除了买家什么也没有。”从行情机上看这一点是毫无疑问的，买家要展开竞争了。接下来的几十分钟里股市几乎直线上扬。卖空者终于恐慌起来。就连我们需要卖的那些股票，突然也没人卖了。卖空交易突然消失了，就像光天化日之下的吸血鬼。

“我们应该买进吗？”我问，现在我已经完全糊涂了。她提醒我，我们一路都在买进，那时候的价钱可比现在划算得多。还会再跌回吗？

“不会出现什么大的下跌了，”她说，“不管怎么样，我们什么也做不了。”没错，我们已经最大限度地借款了，甚至超过了最大限度。

“你认为还会再跌回吗？也许一两天之后？几周之后？”我问。她都懒得回答，只是一刻不停地清东西，拽出一本兰生的邮购目录——她在市场出现反转高潮的时候刚刚在上面下了订单，又捡回了玛塔邮购目录，刚才我感到恐慌并开始投入抛售旋涡的时候，把它扔在了一边。

她会写下书面指示，写下何时把她整个早上购买的头寸卖出去，只需要两个小时，这些头寸的价值就会比她买进时的价钱高几百万美元。美国在线、Gap、希捷，以及受到我的质疑的通用电气。现在都处在买进的好时机，根本

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不需回头看。"跌回？"她问，不需要我回答。"不。几乎不可能。不会在这样一次抛售狂潮之后出现的。"她把什么目录之类的塞进了她的考奇包，站起身，把我的办公桌整理了一下，潦草地写了一张便笺，拿手贴住，便走出门去。

这就算向大家道别了，只是笑着挥挥手，连一句再见都没有说。从此再没有回来过。再不会回来，她不需要再回来了。

从此，在那一年剩下的时间里，股市毫不犹豫地一路上涨，成为历史上最棒的反弹之一。我们痛痛快快地赚了1.2亿美元，一个月之后还清了保证金贷款，再一个月之后便开始盈利。我们以20美元卖出了海景，在美联储一次又一次调低利率之后，我们在高得多的价位上把其他储蓄贷款股票也都抛了出去，这几番降息让我们持有的那几只金融股疯狂上涨。市场一直涨到纳斯达克冲击5 000点大关，道琼斯指数冲击12 000点大关，从它们在12点18分的最低点，也就是我把那些邮购目录推到一边，追风地进行由牛到熊的转变，并试图取消我妻子的乐观交易的时候。

一年下来，我们的业绩与平均指数相比还是有些令人失望，我们一直没能赶上平均指数，不过，与我们在10月8日那天达到的亏损38%的业绩相比好多了，我们本来会在那一天破产的。我们免收了几百万美元的管理费，因为我们的盈利只有百分之几，我们可不觉得这很光彩，虽然我们很骄傲，我们成功地调转了船头。幸好这场危机发生在一个月的开始，除了那些分分秒秒关注基金的人，甚至没人知道发生过这场危机。如果你留在我的基金里，两年内你的财富将增值200%还多。真的很奇妙。我们在下一年的盈利达到了60%，很多离去的合伙人试图重新加入，我们没有接受。这感觉更妙。但是那些黑暗日子里的痛楚，并没有因为基金重新盈利并健康地运行而消失。高盛一直不知道我们比规定允许的多借了3 000万美元，考虑到我们廉价的抵押品，在到达谷底的时候，我们不只用足了保证金贷款，就像你想做到的，就像每一个出色的对冲基金经理想做到的。然而，TheStreet.com的读者一直没有原谅我写那样一篇落荒而逃的文章，尽管一天后我就转变了方向。按照凯伦的话说，我可以投降，然后以如此快的速度重新拾起做多的立场，是一种力量的体现，而不是懦弱的体现。最糟的事情是，当你知道情况变了，而你错了时，你还要坚持持有赔钱的头寸，哪怕仅仅一分钟。灵活性是一个好的交易员和一个坏的交易员的区别。可是读者们只记得我是在股市到达谷底时投降的人，我就是抛弃谷底的那个人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

噢，是的，还记得我妻子贴在我的机器一侧的便笺吗，就在她离开去接我们的女儿放学的时候？“出色不如走好运。”上面如此写着。

但愿只是运气，那么至少我有机会模仿这个人们至今称为“交易女神”的女人在最后一笔交易中的表现。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十七章

首次公开发行：第一部分

1998年最后的几个月里，克拉默-伯科维茨公司逐渐转为盈利，与此同时，TheStreet.com赶上了首次公开发行的热潮……为了应对证券交易委员会的调查，我和马蒂的冲突关系必须得到改善，否则公开发行只会化为泡影……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我的处境相当有讽刺意味，每当想到它，我的感觉就像有一条四天大的青鱼砸在脸上：一方面，我如此赚钱的对冲基金，从未有过亏损，赚取了3亿多美元的利润，竟然落到濒临破产的地步；另一方面，TheStreet.com一直保持8位数的亏损，收入少得令人难以启齿，突然间却成为全美各大投资银行和风险投资公司追逐的香饽饽。资本市场能这么离谱吗？我的对冲基金的合伙人这么宽宏大量吗？前一个问题的答案是，是；后一个问题的答案也是，是。

1998年最后几个月里，克拉默–伯科维茨公司逐渐转为盈利，这得益于恐慌中的美联储支持下的强劲股市，与此同时，TheStreet.com同时在私人市场和首次公开发行市场上交易。此时的首次公开发行市场，即使是在太阳上，也不可能比它更热了。通常情况下，投资银行总会负责发行足够的股票，来满足美联储通过维持低利率和允许银行疯狂借款创造现金的投资需要，现在美联储就是这样做的。可是整个1998年夏季，由于像套利和全球固定收益率证券这样的业务出现了令人不解的情况，业内人士似乎呆住了，也就没人花功夫发行新股票满足公众的投资欲望。

在高就业增长率的情况下，公众手中持有大量401（k）[①] 资金，需要寻找股票作为投资对象。为了保护经济系统不受长期资本尾流的影响，美联储降低了利率，这使得公众手里持有大量闲置资金，因为他们并不需要美联储的救援，而他们唯一能投资的地方就是股票市场。简单地说，市场上没有足够的公共权益，尤其是网络股，来满足全部的寻找投资归宿的现金。就在美联储想缓解国内信用危机的时候，对股票的需求猛然间大大超过了供给。1998年11月，市场上的闲置资金如此之多，美联储印钞和降息的行动如此疯狂，以至于这些资金只能渗透到私人权益市场，投资于像TheStreet.com这样还处于早期阶段的公司。TheStreet.com此时已经进入创业的第3年，可是没有任何值得一提的惊人业绩，组织结构也不完善，连正式的董事会、首席财务官甚至首席执行官都没有。具

① 美国非常普遍的养老计划。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有讽刺意味的是，凯文·英格利希在10月8日，我差点儿破产的那一天，被任命为首席执行官。

3年了，公司的官员们还在向我和马蒂，以及Flatiron公司的风险投资家弗雷德·威尔逊和杰里·科洛纳汇报工作，他们没有真正掌握实权。在这个时代以前，私人公司需要一段时间逐渐朝首次公开发行努力，在几年内争取达到一定的盈利水平。现在，1998年秋季，新兴的公司在开始营业后几个月，就被投资公司找上门，要为它们公开发行股票。在这种环境下，TheStreet.com俨然算得上是个完全成熟的公司了。本来需要几年才能完成的几轮私人融资，现在一轮接一轮地进行，一轮比一轮的溢价高，而且是高很多。对于TheStreet.com来说，这意味着4月价值3 000万美元的首轮融资与下一轮相比就像偷偷摸摸的小动作，只要我们开始融资的话。

经纪公司还从来没有像现在这样被打个措手不及过。熊市闪电般地结束了；纳斯达克，这些新公司主要的上市场所，开始了历史性的攀升，从1 500点到5 000点，那些新发行股票的公司还是无法满足投资需求。那个秋天唯一能载入名册的一笔发行，从我作为网络人的立场来讲，是一家没有任何值得一提的业务的可怜的机构：环球网（theglobe.com）。我此前上过环球网，当然，是无意中上去的，我以为是《波士顿环球报》（*Boston Globe*）的网站，便想上去查一查红袜队的信息。它实际上是一个聊天网站，一种人们聚集在一起聊天的网上社区。环球网的承销商贝尔斯登公司（BearStearns）还问过我们要不要一些环球网的股票，我们谢绝了。我可不上当，靠聊天不可能赚钱。广告客户可不想吸引聊天者的眼球。令人惊讶的是，10月的第3周，环球网减小了发行量，也降低了发行价格，这是促销的常用手段，但结果还是没能成功上市。这家公司把上市推迟了一周。我猜这玩意不过是强行推向市场的受损商品，只是出于绝望。

我太自作聪明了。股票一上市就涨了90点，是任何人见过的单日最大“跳”幅。开始我还以为是有人在操纵，因为我知道韦恩·休伊曾加（Wayne Huizenga）在这只股票上有投资，我想也许他趁股票新上市大买一笔，以便造势。每个人都会谈论这一“跳”，人们都会知道环球网，于是造就了一场声势浩大的宣传活动。“背后有魔爪，真正邪恶的起推动作用的魔爪。”我对杰夫说，他想知道为什么我不炒了那个负责承销业务的员工，因为他没有坚持让我们买一点儿环球网的股票。

每一个交易量很大的对冲基金都会专门指派一个人参加各种首次公开发行

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的会议，这样的员工一般处于公司较低的位置。我妻子喜欢把这个职位施舍给迷人的年轻女性。她们会在会议出席者名单上签字，确保别人看到她们全神贯注地听发言人讲话，然后回来告诉我们是否有很多人参加了会议，以及她们那一桌的人是否在谈论这只股票。如果有很多人去，我们就会给我们的经纪人打电话，说我们的代表非常非常喜欢这个题材，我们会买进尽可能多的承销份额，希望股票火暴。当然，我们接着会弹掉它，只持有这只股票30秒钟，以发行价格买进，在它上市的时候以高得多的价格卖出，因为我们永远也不可能把它变为我们的核心头寸，因为在它上市的时候，其价值通常是毫无疑问地被高估了，或者干脆就是一块谁也不想要的臭石头。当承销业务很热的时候，弹股票是一项很不错的业务，有些对冲基金完全靠这过活。对我们而言，它只是一项赚钱的业务。

可是这个环球网不同，没人对它的路演感兴趣。没人想听两个一毛钱也没赚过的大学里的毛头小子胡说八道，要是他们没有选择网络，而是推销什么除草公司或者洗窗公司的股票，肯定会容易些。机构投资者对他们完全不屑一顾。

我们以为休伊曾加在背后捣鬼，所以也没理会他们的股票。

可是，我们的判断错了，因为环球网的股票发行是一次各种因素的完美结合：美联储想让股价涨起来；公众持有大量的现金；一个全新的板块，英特网，提供股票；以及一种信仰，那就是因特网会带来全新的经济。虽然过去两年有几家网络公司上市，包括雅虎、奋扬、亚马逊，当然，还有美国在线，可是环球网的上市标志着因特网投资的极端病态、过度狂热阶段的开始。杰夫和我在几周后，也就是1月初意识到了这一点，当时哥伦比亚广播公司的《市场观察》（*Market Watch*）发行股票时出现了和环球网一样的涨幅，华尔街上的人们对这桩发行本来也是不感兴趣的。一次火暴的发行可能意味着操纵；两次则意味着一个值得探究的趋势。《市场观察》，我们的头号竞争对手，以17美元的价格发行了275万股股票。股票头一天就涨到130美元！这是令人难以置信的100点的涨幅。这是一种我能理解的疯狂——我就是干这一行的，我们买了一大笔他们发行的股票，虽然我们是给竞争对手钱，造福于他们，我们却在赚钱，尽管是暂时的，也就差不多47分钟。这只股票，我们只持有了这么长时间。

我们TheStreet.com的这帮人早在那个夏天就开始献殷勤，想和《市场观察》合并，我们和我的朋友拉里·克雷默（Larry Kramer）进行了会谈，他是《市场观察》的主编和首席执行官。我知道，虽然他们没有订阅收入，但是拉里已经建成了一艘巨大的广告战舰，并且在美国在线和雅虎，网页浏览量最大的两

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个网站的极佳位置有广告。

可我还是很惊讶，拉里也是一样，他后来告诉我说，市场如此欢迎《市场观察》。我们都没有想到股票一上市就能涨到100美元以上。没有人，即便是最疯狂的牛派，会想到市场上有如此强劲的需求，因为，当这家公司巡回进行面向机构投资者的路演时，各机构对它同样没有什么兴趣。

在我的对冲基金办公室，《市场观察》上市的那一天，我们只不过是在做令人沮丧的股票交易，试图重新赢得尊重，如果有尊重这么回事的话。可是，当我听到关于《市场观察》的早期信号时，我的耳朵和大脑都振奋了起来。有股票首次公开发行的时候，销售交易员，也就是为你做交易的经纪人派来的代表，会在开盘之前向你透露股票上市后大概能达到什么价位的初步信号。《市场观察》的正式定价是19美元，其最初的信号指向20多美元，这不是一次了不得的发行，因为发行股份数很小，而且公司已经在因特网上把自己宣传一番了，在因特网上宣传自己，倒是一种吸引那些喜欢通过新型电子经纪人，在首次公开发行中买一点儿股票的新股民的最好方法。可到了上午10点钟，价码逐步加到40多美元。承销商们会认为，当股票涨到40多美元的时候，股票的供给就会增加，从而把股价拉下来。

股价翻倍让每一个参与这次发行的机构投资者都很震惊，我想接下来我们就会听到股票的信号价格重新回到30多美元。

事实正相反，消息传来，价格涨到50~60美元，这时杰夫朝他的办公室偏了偏脑袋，意思是他想和我谈谈。“你的想法是不是和我一样？”他说，脸上展开了灿烂的笑容，这是在克拉默-伯科维茨公司目前业绩成问题的情况下，杰夫脸上可能会出现的最灿烂的笑容。

“想不一样也不行啊，”我说，“因为要是这个《市场观察》一上市就能达到这个价位，谁知道TheStreet.com能值多少钱？”我们强压住心中的喜悦，直到《市场观察》的信号价格超过100美元。于是我们增加了我们的股份（我个人已经给了杰夫大量股票，作为春天在等着与Flatiron公司成交时，他帮我们垫付员工薪水的报答），然后大笑不已，是那种如果沃尔特 · 休斯顿（Walter Huston）在电影《碧血金沙》（*Treasure of the Sierra Madre*）结尾时保住了金子而不是丢失了金子时，他才会有的笑法。我们忍不住要笑起来。《市场观察》和TheStreet.com一样，大把大把地赔钱，到底凭什么值10亿美元呢？市场怎么能这么愚蠢呢？市场会一直愚蠢到TheStreet.com上市吗？

那一天，《市场观察》上市即达到117美元，小幅上涨之后，回落到100美元

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

出头的价位，从那以后，每一个人，从投资银行家到华尔街分析员到传统媒体，突然间变成了TheStreet.com的密友。直到《市场观察》上市以前，我们只不过是几百家网络公司中的一家，盼望着有一天值得引起公众的注意。《市场观察》上市之后，我们立即成了快下锅的菜，马上就能扔进上市这只大煎锅，即便我们还在努力寻找一个让我们看上去更像一个真正公司的项目。比如说，《纽约时报》以前甚至不承认我们的存在，虽然他们数字版面的头儿，马丁·尼森霍尔茨（Martin Nisenholtz），是和我一起在宾夕法尼亚州的温德摩尔长大的，并且在我当选蒙哥马利的斯普林菲尔德高中的学生会主席时，他是我的财政部长，现在，他们跑来敲我们的门，说要对我们进行投资。他们还想要一个董事会席位！可是我们连董事会都没有。同时，鲁珀特·默多克的福克斯公司（Fox）也来敲门，急切地想和我们合作办一个节目，叫“TheStreet.com”，只要我们给他们一些股份。

不过，任何想爬上我们这辆呼啸而过的货车的努力，与风险资本家和投资银行想在我们注定要首次公开发行之前挤进来的疯狂努力比起来，都黯然失色。凯文·英格利希一上任，便开始为我们寻求第二轮投资，拉开了我们首次公开发行的序幕。那些在1996年和1997年连门都不让我进的风险资本家，现在强烈要求加入董事会，他们会为我们提供新一轮投资，最终将使TheStreet.com的价值变成1998年4月时价值的4倍。很难想象，我拿着TheStreet.com的想法去找同一类人，却受到截然不同的对待，还有什么比这更虚伪。他们现在求着要股份，是因为他们嗅到了一次火暴的股票发行的气味。

华尔街的银行家和他们来自几乎所有公司的走狗分析师都来找我们，要为我们做首次公开发行股票的承销商，我们甚至还没有完成由英格利希负责的第二轮关键融资。他们大部分人甚至不知道我们是干什么的，我们有什么业务，或者我们是否有任何收入，姑且不谈利润了，但是他们想做我们最好的朋友。有些人不仅仅是厚颜无耻。华尔街最大的公司之一的一个分析师来拜访我们，告诉我们他对网络的评价，认为他能帮克拉默-伯科维茨公司赚钱。他对于当时的情况几乎一无所知。鉴于他并无真知灼见，我们只是礼貌地点头回应，当他问是不是可以谈谈私人问题时，我们恨不得把门指给他。当我听到“私人问题”时，我总是本能地把眉毛扬得高高的，因为相信我，在对冲基金世界没有私人问题可言，一切都是公事。

当然，我说，“你在想什么？”

嗯，他说，他有一个建议。“给我一些TheStreet.com的股票，我真的可以帮

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

助你们。”他说。我告诉他，尽管我是网站的撰稿人，也是大股东，但是我对于承销过程没有发言权。“我知道，我知道，”他说，“你私人给我一些股份就可以了，我可以向你保证会有好事发生的。”

天哪，我暗想。这是一级腐败，其程度比这一行里那些常见的人渣更甚。“没戏。”我说。这一招真无耻，我后来对杰夫开玩笑说，他也许是我的一个敌人派来的，戴着窃听器，想陷害我。杰夫总是纵情享受我的最妄想狂的想象，可这次连他也觉得我想得太多了。

“不，他只是一个腐败的混蛋。”他说。

承销方面的规定简直是一团糟，一旦你正式考虑发行股票，我们雇用英格利希的那一刻就在考虑此事，你就不能再谈论自己的公司了。你必须“沉默”，遵守什么《1933证券法案》（*1933 Securities Act*）的令人费解的条款，该法案写于公众对股市表现出普遍兴趣，以及人们能迅速获得信息之前。政府需要保护某种利益：它不希望你在发行过程中把自己的公司吹到天上，以免你把没有经验的投资者弄得对你的股票太疯狂。于是，你在嘴里塞上东西，对任何关于公司的问题，无论有道理还是没有道理，都不作回答。

理论上讲，这种预防措施有些道理。你无法分辨哪些人会胡乱吹牛，哪些人会照实说话，于是你干脆禁止一切公开言论，并且威胁要是有谁胆敢越轨公开发表言论，政府就会推迟股票发行，如果推迟很长时间的话，最终可以让发行告吹。

实践上讲，这种禁止言论的规定是一场噩梦。就在人们都想了解股票以决定是否购买的时候，你必须回避任何提问，尽量不要回答哪怕是最基本的问题。这当然会让媒体认为你在隐瞒什么，因为媒体界可没有人知道70年前通过的某个法案的令人费解的“沉默条款”。

每天，某个记者会打电话给我，询问TheStreet.com何时上市。虽然我和媒体一直保持一种相当随意的关系，但是突然间我开始回避他们的问题，连提供背景信息都不敢，以免有人无视规定直接引用我的回答。

当然，同时，你会一直说你将怎样上市、何时上市，以及由谁承销。要是你不说，你就是疯了，因为当你被想把钱塞给你的银行家包围时，你不应该说：“把钱留着吧，我们还没准备好，我们有很大的亏损，等等再说吧。”你不能说：“不，抱歉，我们宁愿在拼命盈利的时候没有现金。”你也不能告诉风险资本家，你刚刚把公司很大一部分股份卖给了谁，把谁安排进了董事会，然后说，“伙计们，现在上市是不谨慎的。”公司内外的每个人都想让你上市，周围没有一个人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

说不。如果不上市，你甚至违反了对投资者的忠诚的义务。

整个1998年到1999年的冬天，就在我们完成第二轮融资，并获得了大约1亿美元的权益资本的时候（连着3个星期，每个星期融资额都增加1 000万美元），《纽约时报》追着要对我们进行一笔价值更高的投资，以获得公司的部分股份。《纽约时报》想做的是当时网络公司中非常典型的交易。他们想弄明白网络公司的世界是怎么运转的——表面上是我们帮他们弄明白的，同时建立一个联合新闻室，向纽约时报网（它那时的名字）和TheStreet.com提供稿件。他们会给我们1 500万美元，其中300万美元是现金，余下的部分是广告费用，必须回付给他们，这对他们可是一笔甜蜜的交易（他们给我们钱，我们又得把这笔钱付给他们），不过我们由此得到他们的出版许可。我们在1999年2月达成了这笔交易，这使我们每股价值达到11美元，总价值近2.5亿美元。虽然此时我们仍有大笔亏损，没有任何真正的盈利计划，甚至没有组建一个正式的董事会。这就是1999年2月的糊涂日子，每天你的价值成百万成百万地涨，没有任何理由，只是因为缺少股票而激起了那些为网络疯狂的公众的投资欲望。

那年的2月，在短短几周里，由于媒体抓住了TheStreet.com即将上市的消息，我由一个资本主义的风笛手，一个经历过艰难岁月而仍然被人们作为股市专家尊敬的人，变成了华尔街几十年来最大的雇佣文人和江湖骗子。我，一个真正的斗士，绝不会任由别人用传统武器攻击我而不以战术性核武器回敬的，但这是我第一次不能进行还击。我什么也不能说，因为我们应政府的要求保持“沉默”。《纽约时报》的商务版，以一种令人回味的具有讽刺意味的方式，在和我们签约后的第二天（这纸合约实际上保证了我在TheStreet.com的350万股的股份最少会值5 000万美元），决定写一篇关于克拉默–伯科维茨1998年的业绩勉勉强强过得去的文章。有人把我的年末业绩声明书泄露给了《纽约时报》，我在声明书中承认，我为标准普尔盈利29%时我仅盈利2%感到惭愧。这篇文章引用了声明书中的全部内容，除了一件事，那就是我因为觉得自己业绩太差，不配得到报酬，决定为投资者免除120万美元的管理费。这篇文章让我看上去像个绝对的傻瓜，根本不值得一读，相反，《纽约时报》的管理层却致力于和我们建立合作关系。

与此同时，《名利场》杂志（*Vanity Fair*）选择这个时候对我进行最大架势的恶毒诽谤，文章令人气愤地把我形容为失败的基金经理，这还是引用我1998年的业绩声明，并把我形容成二流作家，甚至一流狂人。我不能相信，他们竟然没有在封面照片上我的额头的部位印上“雇佣文人”的大字。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我理解《纽约时报》的动机。再没有比这更好的故事了：愤怒的合伙人把我的声明书泄漏出去，好让我出丑，同时，《纽约时报》的经营者正在拿他们的投资把我变成一个百万富翁。换了我，也会写这篇文章，因为我也知道由于证券交易会的“沉默”规定，被攻击的对象毫无防御能力，无法还击。

可是，《名利场》的这篇文章是直接源于我和马蒂·佩瑞茨之间的现已演化为真刀真枪争斗的战争。在他从我的基金撤资，以及乔纳森·弗拉姆没有担任TheStreet.com的首席执行官之后，我们差不多已经下定决心不和对方说话。事情已经恶化到这个地步：我和马蒂，曾经形影不离，现在却要刻意保证我们在不同的时间出现在那一年TheStreet.com的圣诞宴会上。在我的职业生涯中，我曾很多次中伤过别人——在我做全职记者的时候，很多编辑想要类似文章的话，自然而然会想到我。可令我大吃一惊的是，像《名利场》这样一本虚伪的杂志上的一篇8 000字的文章，挥出的这一斧竟能如此有效和犀利。差不多我生活的每一个方面，除了我妻子，都处于火线攻击之下。在这篇文章刊出之前，我就知道刀锋要砍向我的喉咙，因为当《名利场》的美编打电话预约为我拍照的时候（是为这篇文章准备的），我问她如果这篇文章是写她的，她会不会拍这张照片。她表示非常吃惊，说“当然不”，这绝不是奉承我。我让他们从我的朋友那里凑几张照片；我不会和他们合作，也不会见任何人，即使是安妮·利博维茨[①]（Annie Liebovitz）来给我拍照我也不会干。我说不出比这更糟的事了，他们挖出我家的贫困史，当然是不真实的，承尼克·莱曼（Nick Lemann）之惠（我父亲有工作，我们不是在活动房屋里长大的，而是成长于值得尊敬的中产阶级家庭，如果不是更高的什么地位的话），或者没完没了地盲目引用“华尔街”的人的评论，说我如何是一个雇佣文人和糟糕的投资者。

《纽约时报》和《名利场》的报道加起来总能够满足洪水猛兽般的媒体对我的胃口了，我想，直到《巴伦周刊》[②]（*Barron's*）的艾伦·埃布尔森（Alan Abelson）在那个2月的同一周给我打电话，终于对我形成“威胁新三角”，它将威胁我的投资者、读者和TheStreet.com潜在投资者的利益。

《纽约时报》、《名利场》和《巴隆周刊》同时瞄准了我，我已经无力应付了。所有这些文章中，埃布尔森的那一篇文章伤害我最深，因为它对我进行人身攻击，说我是一个糟糕的投资者，无视我在过去12年里为我的合伙人赚了那么多

① 著名的人物摄影大师。——译者注

② 美国著名的财经周刊。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

钱。它是卑劣的欲加之罪的人身攻击，就像《财智月刊》风波之后拉里在《金钱》上对我的攻击一样。2月的一个寒冷的星期六早晨，我正闷闷不乐，试着和孩子们在巴克斯县乡间别墅玩耍，凯伦看到了，她对我说了这些话："如果你没有取笑他自道琼斯指数在1 100点的水平上便开始悲观，或者故意模仿他的样子写作（我在一年前故意模仿过埃布尔森的文章来嘲笑他），那么你现在就有理由生气。忘掉这件事吧。你自己招来的，他已经写了。"她说，他不攻击我才会让她惊奇呢。

1999年3月，在《名利场》把我和马蒂之间的争吵公开后，《财富》和《波士顿环球报》便抓住了马蒂-吉姆之争，并且花更多的笔墨描写我们之间的争论。事情变得如此棘手，以至于当我们最终在4月向公众发布招股说明书的时候，证券交易委员会出面暂停我们的发行，要对我和马蒂之间的敌对关系，以及这是否会影响TheStreet.com的运作进行调查。

虽然我们对彼此都很生气，可是当这个问题严重到了要扼杀项目的地步，而这个项目正是战争的根源时，我们还是能够保持理智，达成协议再也不提我们之间的对抗。在一次气氛紧张的会议上，这是公司第一次真正意义上的董事会议，凯文·英格利希宣布，如果我和马蒂不和好，我们的上市计划就会泡汤。我们可能对对方都很恼火，可是我们已经做了这么多，绝不能看到这个项目落空。我们当场同意，我们会一起把问题解决的。

这是我们自翻脸以来第一次达成谅解，这令人感觉很好。从这一点上讲，我十分愿意承认我是一个糟糕的合伙人，也是一个糟糕的朋友，我在董事会议结束后在巴斯克餐厅的宴席上当众承认了这一点，我和马蒂互相拥抱了对方。好笑的是，那天晚上马蒂把我拉到一边，问我是不是和他一样震惊，英格利希对于在TheStreet.com发生的事是如此放纵、愚蠢和生疏。他说，既然我们一分钱也没有赚到，并且还有巨大的亏损，我们到底在巴斯克干什么？我表示同意，说我们应该找一个中国人①。我们大笑起来，有一年我们没有这样开心地笑过了。我们两个都发誓，等上市之后，我们要阻止英格利希的过度消费。

一旦我们同意停止争斗——我们遵守这一保证，最终恢复了友谊，什么也阻止不了TheStreet.com在1999年5月的第一周上市，只是没想到突然间冒出了那么多公司也等着上市。春天过去了一半时，网络公司一家接着一家上市，并且

① 英格利希的英文为"English"，有"英国人"之意，故此处克拉默开玩笑说应该找一个中国人。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上市价格总能达到承销价格的3倍，不管公司的前景有多么明亮，或者更确切地说，有多么暗淡。

对于我们这些买股票的人来说，承销过程内部是如何运转的完全是个谜。在我做股票交易的那些年里，承销一概是被秘密控制的，完全被承销财团与华尔街最大和最重要的投资者联合操纵。承销财团是每一笔重要发行中的关键机构。如果这只股票是受欢迎的，它协调股票在财团最重要的客户之间的实际分配；如果股票不受财团客户欢迎，必须被卖给公众，它则协调股票在全部客户之间的分配。承销财团可谓是胡萝卜加大棒政策的极致。你想买你知道会出现极大溢价的股票吗？你必须先买一些烂得发臭的股票，好让他们赚一大票（赚很多钱），因为某些公司的小人们就指望这些钱维持生意。这么想吧：承销财团控制了百老汇演出的门票。想要一张难搞到手的门票吗？你得先忍痛看完几出真正的烂剧。承销财团也是企业融资必须经过的通道，通过它，企业才能找到经纪人，而股票最终是经由经纪人之手卖出去的。它告诉融资企业，在不同价格水平上（如果出现不同价格水平的话）对股票有多少需求，以及股票上市后在二级市场上表现会怎样，所有股票交易时最终会达到多高的价位。

一个公司的管理层只经历一次上市过程，所以这些网络公司的大部分管理人员对于发行过程和定价一无所知。我们依靠专业人士确定一个起始价格，以不同标准为基础，例如价格利润比率（如果有利润的话），或者价格销售额比率（如果没有利润的话）。这些专业人士会拿一个“可比公司”对公司进行价值评估，就是说找出和公司最相近的公司，再决定和这些可比的上市公司相比，公司股票应该是什么价格。如果一家上市的报业公司只有很短的历史和盈利史，那么它相对于，比如说甘乃特公司①（Gannett）或者《芝加哥论坛报》公司，会以折价发行，有时候是很大的折价。

如果同店销售额，也就是在同一家店铺内的销售额，每年增长率达到10%，一直持续5年，那么一个零售商定价时，就会参考具有相同增长率的公司的股票。

可是，轮到网络公司时，你找不到真正可比的公司，除非拿它和其他网络公司相比。所以，TheStreet.com拥有1 500万美元的亏损，利润还不见影子，如果要和甘乃特或者《芝加哥论坛报》公司相比，那完全是愚蠢的。我们的价值将低于零。

---

① 美国著名报业公司。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可是，既然《市场观察》，和TheStreet.com性质相似，而且二者基于广告业务的前景也相似，尽管TheStreet.com还拥有订阅收入，市值达到了10亿美元，可还有谁关心甘乃特的价位呢？TheStreet.com与《市场观察》相比，市场认为《市场观察》价值15亿美元还多。这就是TheStreet.com匆忙上市背后的经济学。

承销商们争着为我们承销的时候是算过这笔账的。他们给我们开出的条件很相近，都说一定会把这个题材做到最好，以作为我们让他们销售550万股股票，并且每销售一股获得1.33美元的回报。这场战斗只关乎哪家公司拥有最好的出版许可，而最终也导致了我和我们的新任首席执行官凯文·英格利希的第一次公开摩擦。这位首席执行官告诉我，他的兄弟是摩根士丹利的常务合伙人，所以我们必须选择摩根士丹利，并且由于玛丽·米克①（Mary Meeker）的关系，我们也必须选择摩根士丹利。米克那时被一家终于意识到可以在网络上发布大量广告的媒体，赋予"因特网女王"之类的愚蠢绰号。英格利希说，米克向他保证股票的前景一片光明，所以他不想违背她的意愿。她的力量太强大了。

我告诉他，虽然我感谢他加入公司几个月来为公司带来的一切，但是我感觉这笔生意应该给高盛，因为我是在那里起步的。我告诉他，高盛曾经让我为他们主持好几个技术论坛，并且，在人们认为TheStreet.com只不过是打1 000枪中1枪的冒险时，高盛的研究部门早已开始支持我们。我告诉英格利希，我不想把此事提交董事会讨论，不过如果提交的话，我会投高盛的票。最后确实提交了董事会；我投了票，高盛获得这笔生意。这是我和新任首席执行官之间将发生的几十次冲突中的第一次，在所有这些冲突中，马蒂都支持我，而不是反对我。鉴于我和马蒂总共持有未来上市后股份的25%，我们的意见可不容忽视。

一旦我们选择了高盛，高盛就会决定我们何时上市。高盛擅长帮助网络公司上市，由于高盛手中要上市的网络公司太多，我们只得要点儿花招，才能争得上市的名次，我们差不多会和电子玩具公司（eToys）和巴诺公司（Barnes & Noble）同时上市。

大约6个月里，网络公司出现了火暴的上市活动，其他类型公司的上市活动则很冷清。没有人觉得这会长久。当然更没人意识到，在接下来的一整年里，这一市场都会如此火暴。大家都认为，总会有一次发行把公众手中的钱全部吸干并以失败而告终的，而其他等待发行的计划将全部泡汤。

我会和杰夫坐在一起，抱怨这枚匆忙的火箭可能不会等我们进仓后就点火

① 摩根士丹利的常务董事和网络分析师。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

起飞了。

就在我们离首次发行股票定价（在路演之前）还有几天的时候，我和马蒂要求英格利希允许我参加会议，这样我才能明白一切到底是怎么进行的。我想知道，为什么那时每一次发行的定价都错得那么离谱，和公众愿意付的价钱那么不搭调。我必须知道，为什么银行家们认为公司值的钱（公司最终获得的钱）和股票第一天上市交易实现的价值之间有那么大的差异。这是因为发行的股份数太小吗？是故意这样做，以有助于公司的宣传吗？我知道这次火暴发行的浪潮招来了很多报纸头条和电视报道，可是这对于一家公司的前景哪怕是一般的意义都没有。如果有什么意义的话，那就是，如果价格不能维持，没有支撑的高上市价格会在日后（如果不是立即的话），激怒很多股东。1999年5月，我们已经看到，由于资本的逃离，过去上市的一些的股票逐渐开始萎缩，我想，逃出的资本一定是投入到这些更新、更迷人的股票中来了。我可不想让这种事发生在我身上。我知道，承销商能从我们这一笔承销业务中赚730多万美元（甚至有可能达到830万美元）；我想知道他们能为我们筹到多少钱。

事实证明，为网络公司定价需要巴纳姆[①]（Barnum）的严谨和比亚利斯托克[②]（Bialystock）的卖弄技巧。我无法相信，整件事是如此愚蠢和荒唐。

在第一次会议上，是一次电话交流会议，我们听承销财团的头儿说，我们这笔发行的各项指标与其他媒体发行股票时的指标相比必须是合理的。于是银行家们准备好了一些数字，它们是对网上交易的可能增长率的最大推断，把我们目前所处的牛市也考虑了进去，再把这些数字和网上广告的预期增长率匹配起来。我们便得到了最佳年份公司收入的合理性的估计，这样我们可以把它们再乘上一个乘数。我们必须做点儿称得上“分析”的事，要不然整个过程就是一个玩笑，而谈到关乎公司和承销商的几百万美元时，是不允许开玩笑的。我们确实尽了最大的努力，思考哪些地方会出错，还把这些写进了计划书。在一个星期六早晨的电话会议上，我们把所有这些关于网上业务增长率的数据（我们预计到2002年网上客户将为现在的6倍）老调重弹了一遍，并试图决定如何为我们即将发行的2 500万股股票定价。当然，我们没有很长的经营历史，不过，我们确实有个有点儿历史的股东，它拥有我们公司8%的股份，那就是《纽约时报》，他们花1 500万美元换走了我们130万股股票。

① 公认的世界金融服务信誉与风险管理权威。——译者注

② 百老汇的一位制片人。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

《纽约时报》是一个很方便省事的基准。在银行家眼里，它比那个显而易见的基准——价值10亿美元的《市场观察》(现在已经从15亿美元的水平跌了下来，不过仍很可观）更加合适，更加严格。这次电话会议是由高盛牵头，我们作为它的客户，在会上很少发言，会议结束时，我们决定把发行价格定在9~11美元，其中的上限就简单地依照《纽约时报》付给我们的价格而定。我们没有在此基础上再加价。

这种考虑周全、推断合理的分析只存在一个问题：它根本不考虑公众实际愿意为股票付多少钱。这就像你拍卖一幅凡高的画，你定的起拍价是200万美元。你知道这是很高的价格，但你也知道这和买家愿意付多少钱毫无关系。

回想起来，这只不过是万一我们被控没有履行职责时，承销商为自己找的一个掩护。如果我也是来自那个世界，我很可能会做同样的事。可是透过这一过程，可以看出1999年的股票承销荒唐得令人惊讶。

一想到高盛只要组织关于把公司的一部分卖出去的讨论，就能拿到700多万美元的报酬，而公司的这一部分业务甚至还不存在时，我的胃就会翻腾不已。

然而，目前我们的定价过程中发生的事还称得上是神志清醒之举！现在，我们已经确定了9~11美元的价格，但接下来的事情会一天天变得越来越疯狂和荒谬。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

CONFESSIONS OF A STREET ADDICT

第十八章

首次公开发行：第二部分

正在我们到处路演时，证券交易委员会把我们的市值定在高得不可思议的19美元，而且股票一上市，价格就开始飞升，几个小时之内，就达到了70美元。我对此不可理解，但当我得知奈特在背后操纵高盛时，一切也就豁然开朗了……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

没有人会承认，高盛于4月进行路演推销公司股票之前，作出的9~11美元的定价不但不现实，而且完全是对我们公司的剥削。如果《纽约时报》付的是11美元，那么我们以同样的价格把股票卖给公众到底是在干什么？卖给公众的价格应该比内部人获得的价格高得多，这才是定价的基本道理。一家新闻机构获得《纽约时报》的背书之前的未上市价值，与它上市后的价值不可能相等。《纽约时报》的出版许可的价值不可能为零，除非你认为《纽约时报》不值得结盟。相反，它让我们在新闻界获得一席之地。不过，如果你是那个刚从商学院毕业的在高盛负责我们的股票发行的新手，你会抓住任何听起来有点儿道理的基准不放。如果你是高盛的高级合伙人，害怕有一天因为对某次发行定价过高而遭起诉，为何不用《纽约时报》出的价钱做挡箭牌呢。

虽然我在股票交易上经验丰富，但是，我对于一旦确定了发行价格，接下来的首次公开发行过程是怎么一回事一无所知。从未有人写过或公开谈论过此事，现在也没有。干这一行的人从不透露一个字，牵涉其中的发行股票公司的管理人员对这个问题只有一次性的经历，无法拿他们自己的发行和别人的发行进行比较。首次公开发行股票的过程和失去贞操的过程非常相近，它只发生一次。你一定觉得感觉会很好，可是就获得的乐趣来讲，你绝对是期望过高了。人们没有足够的对银行家进行评判的依据。他们说的每一句话都被奉为真理，不论它是真的有说服力还是强词夺理而已。

不过，我确实知道我们的股票无论如何不应该定下11美元的价格。只要我们愿意，我们第二天就能以11美元的价格把我们准备发行的占公司股份20%的股票卖出去。到目前为止，整件事情完全是一场荒唐。

我们本来只要和纽约的几个人谈上几天就能为股票定价，也许再做一些欧洲的城市、加利福尼亚和丹佛的网上调查之类的，股市就是这么热。不过，发行过程可不是这样的。我们绝不可能照这样做。作为推销股票的一部分，高盛把TheStreet.com的高层管理团队弄到飞机上，这架飞机将在全球十几个城市降落，包括巴黎和伦敦。尽管每个人都充满信心，认为我们一定能为公司赢得比

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

11美元高得多的价格，可是我们还是得以这项庞大的、昂贵的、耗费时间的、完全无用的巡回路演活动作为公司股票推销活动的开始，而此时正是公司业务最需要高层管理人员打理的时候。

在欧洲进行路演的时候，公司管理层把网站自称为数字化的《华尔街日报》，这令我相当懊悔，因为已经有一份数字化的《华尔街日报》了。有消息传回，TSCM——这是我们为自己编的极不明智的代号，定价变成了11~13美元。

这又是一个让人伤心的故事。公司管理层在欧洲的时候，银行家们曾在非正式场合告诉我，我们最终会把股票价格定在19美元，因为我们的股票有这个潜质。客户们喜欢定价为18美元、19美元的股票，他们说。这是最佳的心理定价点（想想19.99美元而不是20美元，这是一种由来已久的定价方法，现在你能理解这种思维的背后多么缺乏考虑），可是你得在11~13美元的价位上再加把油才能上得去这个价位。

公司管理层在全美各地艰难游说，在大的共同基金进行所谓的一对一路演，一般在这种情形下公司会向这些共同基金透露一些与招股说明书中载明的不同的信息，可是这一次我们的管理层没有，因为大家事先把要透露什么信息排练得太好了。在这一过程中，股票价格逐渐爬到13~15美元。这都是非正式的，没有任何书面协议，不过股价正向着正确的方向前进。

接着是美国中西部的巡回会议，在芝加哥和丹佛进行一对一路演。丹佛是成长型基金的温床，这些基金喜欢我们的股票，价格被抬到了15~17美元。

那时差不多每一笔股票发行都会遇到这样一种情况，那就是在纽约举行的路演总是有很多人参加，股票也受到欢迎，我们在纽约的路演创造了如此大的需求，以至于承销商“不得不”把发行价格升至17~19美元。我没有参加纽约的路演，虽然英格利希邀请我去，他这一段时间没怎么向我报告公司的情况，倒不是我埋怨他对公司情况不了解，实在是发行股票的事让他忙得完全顾不上公司的经营。我照常派了一个专门负责路演的人员代替我去，小心谨慎地与整个发行过程保持距离，因为媒体的每一个人都认为我或多或少会在背后操纵。不管我做什么，不管英格利希做什么，媒体就是不肯相信TheStreet.com不是我直接控制下的机构。再也没有比这更让他们不相信的事了。我挣扎着，试图保留一点儿对TheStreet.com的控制能力，但是失败了。

在推销股票的世界之旅期间到底发生了什么？在关键的3个星期里，管理层被拉出去做环球路演，公司里什么也没发生吗？这样大肆表演到底有什么作用？这里基于3个事实：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一，机构投资者对股票的需求丝毫没有因为这场表演而上升。大家的做法和克拉默-伯科维茨公司的做法一样，派人参加我们的午餐会，要求进行一对一会晤，因为他们知道《市场观察》的股票发行很火暴，也知道TheStreet.com会同样火暴。他们都会弹股票那一套，而比谁都精于此道的高盛知道这一点。

第二，一群非常昂贵的演员毫无理由地全世界跑，在一个又一个城市说同样的内容。来自“投资者”的反馈毫无价值；他们想要的是让我们抛弃订阅模式，提供免费服务。经过这次行程后，管理层开始喜欢这种提议，可是，要是我们这样做的话，在一年前就破产关门了。只需要在网上进行一次简单的演示，就能完成这一切，可以大大节省每个人的时间和金钱，我们也不用反复地去听什么提供免费服务、放弃到手的收入的混账逻辑。

第三，在公司发展的关键阶段，在应该进行各种业务谈判，建立为蜂拥而至的读者服务的内部管理结构的时候，管理层却对公司完全撒手不管。公司里谁也不知道雷克特街2号正在发生什么，因为每个重要人物都在满世界飞，努力提高人们对某件事的兴趣，而这是完全不必要的。整个这件事让我想到，也许我在哈佛上的那些马克思主义的课程讲的是对的；也许资本主义自身的贪婪和愚蠢会毁了它自己。

没关系，信不信由你，整个过程中荒唐的部分就摆在我们面前，而不是躲在我们背后：股票发行正式启动。

路演之后，股票发行总会有一段延迟，有可能是证券交易委员会出面推迟发行，这被称为“搁置”，倒不是说谁都知道证券交易委员会那帮大亨在想什么。只不过，路演之后而且在实际发行之前，华盛顿的活动可以让整个定价过程完全落入投资银行家们的掌握之中。

当你开始思考，到底凭什么要付钱给这些投资银行家的时候，证券交易委员会把你搁置起来，而银行家们却在此时握住你的手，于是你想，好吧，也许他们多少还是值一些钱的。他们早就摸透了整个这一套。他们知道什么时候事情会出岔子。在这个时候，真的，你不得不考虑这些人。对我们来说，首次公开发行是一件大事，可我绝没有想到，这样一件大事却要仰仗在高盛刚刚工作两年多的某个人的智慧。那时要处理的事太多了，我们便接受了一帮初级助理参加董事会议。刚开始我一直在想，高盛先拿这些初级助理搪塞我们，等我们的关系紧密起来以后，他们就会派些重型武器来，好对得起我们付的700万美元的费用。他们在哪儿找的这帮新手？我一直不明白。可是，这帮新手就是我们接触的资格最老的人。而且，他们一直懒得搞明白我们的业务是怎样运作的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

终于，5月的第二周到来了，这是高盛为我们正式安排的上市时间。5月11日，股票发行当天的早上，在《华尔街日报》上必然有一篇文章，我知道他们早就预备好的。

我猜它一定包括对我和马蒂之争的最新披露，倒不是我和马蒂还在发生争执，因为这会在最后一刻把发行扼杀掉。

令人吃惊的是，我本来以为这篇文章会大肆报道我和马蒂之间的恩怨，实际上它却为股票发行大大地推了一把。“在股市上值10点。”杰夫看到《华尔街之声》专栏关于我们的这篇文章时随口说。接下来，CNBC财经频道的一个记者整个早上都没完没了地开玩笑说我会变得多富有，这名记者当时专门报道网络泡沫现象，后来又回到哈佛法学院读书。我想杀了这个家伙。

随后，有官方消息说我们的发行“生效”，我到现在还是不知道，证券交易委员会是如何降下旨意的——“最终”定价为19美元。天哪，19美元，正如我们所料，也正当其时。

高盛的管理层向我们保证，股票被“大大超额认购”，如果在另一个时间另一个市场上，这将意味着大机构投资者一律大量吃进这只股票。可是在目前这个市场上，这没什么意义，因为，虽然股票在19美元的价位上被大大超额认购，可是，如果股票一上市价格便大大超过19美元——短期内的历史已经表明这种情况毫无疑问会发生，那么它最终上市的时候会变成什么样子呢。

这重要的一天到来时，我邀请我姐姐和父亲到我的交易塔楼来观看庆典。我也邀请了凯伦，可她说我应该在能把股票卖出去的时候再邀请她；她可不关心这么一个过程，在此期间我被约束起来，一年多不得售股登记。爸爸带来了一盒用皱纹纸盒装着的联邦烘烤店的最棒的软椒盐饼干，是在南费城市中心的第9和联邦大街买的，离他在社会山塔楼的住处不远。他本来想买Geno’s的奶酪小馅饼，可那就得走到第9和帕斯扬克大街去买，他担心那里的馅饼不新鲜。

他和我的姐姐，同电视上的每个人一样，希望立即听到TheStreet.com的股票已经上市交易的消息。9点半，我们准备了一整盒五彩纸屑和一些加冰的香槟。不过我不得不向他们解释，自从环球网上市以来，人们对股票的需求变得如此之大，以至于新上市的股票一般不会准时开始交易。交易被推迟或者一上市价格即走高已经变成了一种荣誉的象征。

对这一点，习惯于传统经济条件下的商业模式的父亲说：“如果需求过高的话，你们为什么不多印一点儿股票，好从中获利呢？”我说政府不允许你这样做。你已经定下了一个发行股份数，就不能临时增加了，即便增加是要有理由

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的。然后，他问，“如果股票一上市价格就高得离谱，对公司有好处吗？”我说，“不，一点儿也不。”“好吧，那么，”他说，“这是怎么回事？对谁有好处？”

“爸爸，”我说，“对谁也没有好处，除了那些拥有亲友股和以优惠的‘指示价格’获得股票的人，他们现在就可以把手中的股票抛给公开市场了。”亲友股的意思是，你可以给你喜欢的人一些不受流通限制的股票，他们可以把这些股票卖掉。我们董事会的人做了很大的努力，才阻止了管理层把亲友股发给员工或者对我们的业务有帮助的人。亲友股只能发给公司员工的朋友和家人。

可这还是没能阻止英格利希把1 000股赠给芭芭拉·史翠珊[①] (Barbra Streisand)，后者那时已经摇身变成了资深的日间交易员，而作为报答，史翠珊答应与英格利希和他的妻子共进晚餐。这应该对公司有帮助，我对马蒂开玩笑说，而马蒂对这事早已大为光火。

亲友股那时占全部预备售出股票的5%，虽然这对大家的亲友来说是一笔巨额财富，但是从公司运作的逻辑，或者整个资本主义的角度来讲，没有任何道理。

爸爸想知道我有多少股票可以卖掉或抛出。没有，我说，我告诉他，凯伦懒得过来是因为我从那一天的交易中赚不了钱。我在很长一段时间内不得出售股票，我说。我把我的2.5万股亲友股的大部分（英格利希没有听取我的意见便决定了亲友股的分配）给我爸爸，而他不想把它抛出去，他想一直持有下去。我姐姐不能接受亲友股，因为她的丈夫是一家大套利公司的董事，任何业内人士不得私人接受热门的上市股票。这个系统中的又一怪现象。

爸爸再一次看上去对整个过程的违反常理感到不解。他想知道，我认不认识这些将以19美元买进股票，再将它抛出而大赚一笔的人。不认识，我说，他们都是匿名的，是高盛的一些关系好的客户。这个过程，我说，让高盛能够为很多重要客户赚一大笔钱，令高盛面子上很光彩，尽管这使得我们看上去很傻。如果这些股东没有为公司做任何事，他问，为什么好处归他们呢？他们不用冒任何风险。这就是承销过程，我说。它刺激了股票的出售，这确实对克拉默-伯科维茨公司有好处。我告诉他，就算TheStreet.com的结果不好，我的另一项业务随着承销过程的进行也受益不少。这不是一个完全的双输局面。可是为什么，爸爸想知道，是由首席执行官凯文·英格利希，而不是为公司拼命操劳的我宣布股票上市？在最后一刻，我才从代表我们参与股票发行过程的风险资本家弗雷德·威尔逊那里得知，英格利希以19美元的承销价格获得了83 333股可自由

① 美国著名艺人。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

交易的股票。英格利希除了上任以来和我们发生争吵以外，他没有为公司作任何贡献，便获得了这些股票，就凭这些股票，现在他就能赚150万美元。威尔逊不停地说英格利希完全把我们给耍了。这位风险资本家让我对英格利希的这笔横财缄口不言，而是继续写作。

在这个荒唐的承销过程发生的早上，我父亲才是理智的典范，他是一个真正了不起的生意人，白手起家建立起他的批发生意，从未免费得到过什么东西，一切都靠他自己的努力。再也没有什么比来一点儿老式资本主义更好的了，它可以为我们的虚伪、腐败的新式资本主义掸去一些灰尘。

5月11日的早上慢慢过去，股票还没有上市交易，我非常生气，告诉父亲："规则不由我制定，游戏就是这样的玩法。"

电视上一直在说我是多么富有，事实是这些财富仅仅在纸面上，我越来越恼怒。我现在就能看见将发生什么。今天过后，我很快就会成为超级网络招贴画先生，我对姐姐南说。我会成为超级小丑，与我在实际工作中的形象完全相反，实际上，每天晚上回家之前我都会记录有多少盈利入账。

10点一刻，股票还没开始交易，我从我们的一直和高盛保持联系的交易前台得知，股票"有望达到25~27美元"。我对父亲说，这意味着股票上市价格会比最初定价高8~9点。我知道这又会引来父亲一连串的问题，为什么我们的公司不能从中得到好处，可是父亲并没有纠缠我。相反，我主动说，我们确实送了一大笔钱给别人。由我说出来总比由我父亲或姐姐说出来好。

10点半，股票眼看要达到30~32美元的价格。够了。我拿起电话，接通交易前台，说："上市进行得怎么样了，伙计？别让股票上市的价格过高，不然我们会失去全部的持股人。他们会跑光的。"

12点的溢价已经够高了。没道理让溢价高得让参加过路演的人都赶忙抛掉股票，快速赚取利润，只给我们留下一些没什么实惠的持股人。

交易前台说股票随时都可以上市交易。15分钟过去了；价格变成了35~40美元。两个小时以内，我们的价格比靠奢侈的3个星期的旅行换来的价格翻了一倍，而我们都知道，不管怎么样，股票一定会达到这个价格的。我再一次抓起电话，告诉接电话的那个人，让他再告诉别人，这太疯狂了，我们的股票必须开始上市交易。我说我们为自己安排了一次大幅下跌，因为公司现在的市值将接近10亿美元，甚至超过《市场观察》的价值。这样我们便没有增长的空间，也不容我们出任何差错。电话线另一端的声音显得满不在乎，于是我挂断电话。对电话线另一端的家伙来讲，我的观点太不重要了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

11点刚过，电视上那帮人便令人厌烦地说，每过半小时，我的身价就增加3 000万美元。照这个速度，到下午4点，我就成了亿万富翁了！我大汗淋漓。噢，上帝，我大喊着，我们必须让股票上市交易，趁情况还没变得更荒唐之前。我给凯伦打了电话。她说："要是你不能卖股票，它就一钱不值。"

11点一刻，TheStreet.com的价格变成45~50美元。我还继续在等待，听电视上的人们说我们比《华尔街日报》或者《纽约时报》还值钱。有时候他们似乎忘了一点，有时候又确实抓住了这一点，那就是我们这家价值10亿多美元的公司，除了亏损和500万美元的收入，什么都没有。

这下，我肯定会成为网络招贴画先生了。恶心！我抓起电话，要求和高盛的交易前台负责人讲话。电话一接通，我便一股脑地发泄出来，冲这个我认识了15年的人大喊大叫，说50美元的价格完全是荒谬，要是他让我们的股票一上市，价格就比我们都心知肚明的真实价值高那么多，我为什么要付给他那么多钱？我说，干吗不干脆卖空一大笔呢？干吗不做点儿反向交易，好让这个该死的股票开始上市交易呢，反正他有权利这样做？他干吗不下点儿本钱，让这只股票以一个现实的价格上市呢？

他对于股票上市没有决定权，他说。胡说，我对他说。你们是高盛，而且由高盛负责这次上市。你们负责售股登记。我们付给你们700万美元，就是让你们保证事情走上正轨，你们也得承担点儿风险，看在上帝的份上。你们知道需求量有多大，你们比谁都清楚在不同的价位上股票的需求量有多大。我告诉他，要是买家愿意以50美元的价格买这只股票，他们就是傻子。

他沉默了一秒钟，然后向我解释了人们为网络疯狂的关键，这是我迄今为止从未从别人那里获知的秘密："我无法控制买家。"

什么？我说。高盛负责路演，高盛无法控制买家？没错，他说。奈特–Trimark集团（Knight/Trimark）控制买家。奈特–Trimark集团？这怎么可能？怎么可能由奈特在这里发号施令，我只知道奈特是一家小小的处理小型订单的零售经纪商，在我所交易过的股票里从来不是什么大角色。怎么会由这些蠢人负责呢？谁让他们负责的？

"他们控制所有的网络股上市。"那个声音告诉我。

"那就和奈特反着干。"我说。

"不行，"这位交易员说，"他们的力量太强大了。"

这位交易员不知道奈特以什么价位买了多少股票。一家几年前还不存在的公司，打败了传说中的首次发行之王高盛，还是在高盛亲自负责的业务中。多

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

么令人尴尬。

“来吧，你们是高盛，把控制权夺回来！”我大喊着，但我认为他没有听我的。

他挂断了电话，我从我的销售人员那里得知，股票将在几分钟内以55~60美元的价格上市，这可能是极限价格了。

“祝贺你。”他说。

“为什么？”我说。

“你成富翁了。”他说。

“见鬼，我已经很富了，我只想为公司好，我根本不能把股票卖出去。这是能发生的最糟糕的事了。每个人都会把我们恨得要死。今天每个人都会赔钱！”

我说完这些，连我们的职员乔·马斯特龙为这个隆重时刻剪的那些五彩纸屑看上去都是垂头丧气的，更不用说那些软椒盐饼干了。房间里的每个人都一头雾水。这难道不应该是一个欢庆的场合吗？

南一直都能理解我，她想知道我是不是只是在一片光明当中发现了什么不尽如人意的地方。“不，”我说，“我们被算计了。股票的上市价格将是它最高的价格，我们被算计了。”

于是我告诉父亲：“听着，你有5 000股亲友股，我要你把它全部抛出去。”

对我父亲而言，把股票卖掉简直是亵渎。“绝不。”他说。

我对他说：“不，为了我，把这些股票卖掉。一股都不留。这将是我们能达到的最高价格。我们的价格永远也高不过今天，永远。”

我接着打电话给每一个我赠送了亲友股的人（我把股票交给了我的助理珍妮，让她负责把股票给那些我没法联系的人），敦促他们在股票一上市交易的时候就抛。

11点半，我又给那个交易员打了电话。“奈特等股票一上市就会买40万股。”他说。

“该死的疯子，”我说，“他们会牺牲每一个人，他们把手里的订单都并到一块儿。”我再次敦促他进行反向操作。

“不，”他说，“我不能。如果奈特知道我在做空，他们会在市场上召集更多的买单来挤压我。”“损失太大了，我不能冒这个险，”他说。

“也就是说这场戏奈特唱主角？”我尖叫起来，还是无法相信这个事实。可是电话线的另一端已经没人了。

11点43分，股票以63美元的价格上市，市场上基本上只存在买方的力量，全是由奈特召集起来的买单，是对我们的股票发行的彻头彻尾的打劫。几分钟

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

之内，股票就涨到70美元。

“爸爸，听我说，我要你把股票全都卖光。抛，抛！价格太高了。这简直是疯了！赶紧卖掉！”

爸爸没有反抗，但他只卖掉了一半。他现在还持有剩下的部分，他以19美元的价格买的。我坐在那儿，目瞪口呆。奈特手中已经聚集了一大批零售卖单，开始反向交易——卖空股票，这样他们便完全掌握这场游戏的主动权了。

在决定性的时刻，奈特，而不是高盛，控制了两个方向的交易。多么可悲，我们的钱给错了人。多么奇怪的过程，奈特居然得以利用不起眼的公众订单为他们自己的利益服务。他们知道这些对股票的需求在哪儿，他们完全把我们的首次公开发行搞砸了。他们本来可以让股票以低得多的价格上市。不过，由于他们把两方面的交易都控制在手里，他们希望股票以尽量高的价格上市，然后，运用他们自己的资本，进行反向操作，在股票上市时卖空，坐视股票下跌，从下跌的每一点儿中获利。股票上市价格越高，TheStreet.com就会跌得越多，奈特的获利也就越大。他们一定狠狠地赚了一笔——他们没有透露平均每笔发行赚了多少，不过我肯定，这是他们在那一年，甚至他们公司的整个历史中，最赚钱的交易之一。他们是5月11日唯一的赢家。高盛，TheStreet.com的股东，以及TheStreet.com本身，都是输家。

我们成功地让所有买家都赔了钱，所有卖家都赚了钱。TheStreet.com获得了1/3的融资总额，最初的定价完全是荒谬绝伦，而余下的2/3全部归承销商所得。这是一场让我至今都无法释怀的惨败。那天中午，我彻底相信了，首次公开发行是一场彻彻底底、毫无疑问的灾难，我别无选择，只能照例做我在最沮丧的时候所能做的事。我沿着街区散步，我对每个人说我必须去呼吸新鲜空气。走出华尔街100号的旋转门的那一刻，我便知道这是一个错误。

“嗨，借我点儿钱怎么样？”大楼外面的一伙烟鬼中的一个冲我喊。

“给我扔5块钱吧，富小子。”街对面另一个人说。

“网络先生。”我朝证券交易所走去的时候，一个人对我喊道。

是啊，“网络先生”。不知怎的，我有一种感觉，这一刻发生的事将比我做过的任何事更加有损于我作为一个生意人的声誉。这只股票不可能保持在这个价位，不可能持久。我沿着华尔街的斜坡往上走的时候，我敢发誓我听到一些声音在说：“我们都会嘲笑你的。”就像《魔女嘉莉》①（*Carrie*）中的嘉莉在毕业

① 一部恐怖电影。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

舞会上的表情一样。我只能坦然面对，接受它。我成了身价2.5亿美元的小丑，一个纸面上的亿万富翁，将财富变现的希望丝毫不比赢一场赌博的希望更大。

我对TheStreet.com未来命运的预感很快变成了现实。那天早上过后，我们的股票再也没有上扬过。它直线下降，中途只停顿了一两次，还出现了一次急剧的下降。

可是，和我交谈过的TheStreet.com的每一个人看上去都对那个上市第一天颇感自豪。股票上市带来的阴云弥漫了数月之久，直到7月21日高盛举办首次公开发行的庆功宴。为什么选择7月21日？那年的春末和夏初，要上市的股票太多了，高盛负责照看我们的股票发行的初级助理班子实在无法把庆功宴安排得更早。

宴会在皮谢林餐厅的一个私人房间举行，高盛把我和高级管理班子领了出去，开了一个纪念我们上市的聚会，还专门为TheStreet. com做了一份纪念性的菜单。我一直想知道，我们付给他们的700万美元当中，有多少被用于这次庆祝。在我们的上市中扮演关键角色的高盛初级助理们，还进行了有趣的小型颁奖活动，至少他们觉得很有趣，比如发给我们队伍中的某个搞金融的小伙子的口香糖，我想他大概是因为口臭或者别的什么原因而获此殊荣的。这完全是内部人的狂欢。而我不是内部人。不过，我坐在拉里·卡尔卡诺（Larry Calcano）旁边，这个超级酷的头号投资银行家在我们路演期间总是那么那么的忙，没法太照顾我们，可至少他回我们的电话！卡尔卡诺从不轻易动容，即便在我指出这样一个有讽刺意味的事实的时候，那就是，在我们的“庆功之夜”之前，我们的股票已经损失了2/3的价值。卡尔卡诺从不为任何事动容。

宴会开始几分钟后，他打翻了葡萄酒杯，酒浸湿了白色的桌布，并渗向他的蓝白条纹衬衫的白色袖口，就在这时他还是继续说他如何为我们的团队和我们所做的一切感到骄傲。他要为我们的长期关系敬酒祝福，并强调说，此次公开发行股票只是高盛和TheStreet.com之间真正稳固的关系的开始。

我在赞歌即将结束的时候打断了他，说：“拉里，瞧，我想你必须往袖子上抹点儿苏打水。”

他看着那袖子，它正在往下滴葡萄酒，就像他的动脉被割开了一样，他看了我一眼，又接着说我们两家公司之间的好事还在后头呢，他都懒得理会向下流淌的葡萄酒汁。这才是沉着镇定的典范！

宴会快结束的时候，大家更加踊跃地祝福高盛和TheStreet.com在未来几年

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

紧密合作。高盛那帮人还给大家分发树脂做的小玩意儿，上面有一个几厘米高的塑料小路标，路标上写着“华尔街”和“TheStreet.com”。

而给我的那个小玩意儿被弄破了。

几个月以后，高盛投资银行部的那班人便很少回我们的电话了。他们的研究部又漫不经心地写了几篇关于我们的文章，一年以后则根本不写我们了。我们再也没有见过这些人，也没有再和这些人中的任何一个合作过。不过，那次在皮谢林餐厅的宴会上的葡萄酒和通心粉相当不错，这是高盛真正给予我们的唯一东西。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

CONFESSIONS OF A STREET ADDICT

第十九章

迷恋媒体

TheStreet.com的首席执行官凯文·英格利希似乎认为，他最重要的任务就是把我排除在外。他让我在CNBC和福布斯的节目间摇摆，我在媒体和法庭诉讼之间疲惫不堪……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

TheStreet.com的首席执行官凯文·英格利希似乎认为，他最重要的任务就是把我排除在外。

我们的关系并不是一开始就充满敌意。英格利希看上去很明白他在做什么。他衣着得体，总是穿着漂亮的蓝色西服，白衬衫，系着起棱纹的领带。他的头发梳得一丝不乱，看上去绝对是首席执行官的派头。在《商业周刊》为英格利希上任写的一篇吹捧文章中，我称他为“每个网络公司都需要的长者”。他听上去也是首席执行官的味道。他总是神情严肃，好像细节问题会弄脏他的手。

不过，我并没有花很长时间就意识到，英格利希是一个甩手大掌柜，要是我们有一个很棒的高层团队，这倒也没什么。然而，相反，他似乎将所有权力都下放给主编戴夫·坎萨斯，后者已经开始把我看做TheStreet.com获得成功的主要障碍。

我和坎萨斯在1998年初就有过一次交锋，当时我向西海岸的一名记者马西·伯斯蒂纳（Marcy Burstiner）发了一封电子邮件，指出她报道中的一个错误。虽然我对这个错误的看法是对的，坎萨斯还是给我和全体员工发了一封电子邮件，禁止我和任何记者的任何直接联系。他说他不会向我的恫吓屈服。看在老天的份上，那确实是个错误，我说，我只是要求她作简单的更正，这何以招致全面联系的终止。这绝不是证券交易委员会关于我参与TheStreet.com的程度规定中的一部分，不过坎萨斯言出必行。从那以后，不管我写什么报道，或者有什么看法，我不是把我的作品交给由我联合创建的那家机构，而是把它交给CNBC或者《财智月刊》或道琼斯公司。我向英格利希抱怨说，我为别人写的文章比我为自己的网站写得还多。英格利希说他会处理此事，可后来又说新闻室是禁区。

在1998年11月20日的一次“外出会议”上，这是一种必须远离城区开的会议，除了花费高昂以外，上帝知道为什么要开这种会——在对冲基金里我们从没有开过，我明白了，如果我想在英格利希领导下的新式TheStreet.com担任什么角色的话，那一定是一个傀儡角色。至今，我仍把这次会议看做解雇坎萨斯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以后，TheStreet.com才露出端倪的下降趋势的开始。在会议上，我提出了找一个网站导演的想法，他负责保持网站的生动性，就像电视节目的导演一样。坎萨斯强烈反对，说他绝不会把这么大的权力放出去，英格利希当场同意他的观点。我转而建议也许公司的业务部门和编辑部门应该有更多的合作，因为业务部门的人告诉我，编辑部门根本不把时间安排告诉他们。坎萨斯仍然对和业务部门的合作说不，而英格利希同意他的观点。

相反，他们花了一整天的时间试图弄清楚TheStreet.com的“使命”是什么。什么？我们知道使命是：努力帮读者赚尽可能多的钱。这就是我最初把这个该死的公司办起来的原因。看到坎萨斯和英格利希表演的恶作剧之后，我对于网站现在的样子既尴尬又惭愧。我提前离开了这次会议。公司外部的每个人都以为我是公司的重要人物，可是很明显，在公司内部，我是一个爱管闲事、碍事的大叔，尽管我是公司里唯一具有华尔街以及正经八百的金融新闻业背景的人。英格利希出身于LexisNexis公司，一家陷于网络的完全包围之中的信息机构。坎萨斯过去是市场新闻记者，在道琼斯属中等撰稿人员，几乎没有编辑经验。可是这两个人在一起做了一个决定，那就是对我的任何意见不予理睬，要么是因为从坎萨斯的角度来讲，我在某种程度上会造成腐败；要么是因为从英格利希的角度来讲，他要掌管一切，排除我的干预和意见。从我的角度看，我的公司被打劫了。我本来可以阻止这一切的，可现在风险资本家在董事会占主导地位，他们利用我和马蒂之间的恩怨争夺权力，并按照那些在公司打工者的意愿，而不是公司的缔造者的意愿，规划公司的前景。

然而，我根本不知道，我、英格利希和坎萨斯之间的敌对状态会发展到什么程度。那次外出会议一个星期之后，我又回到了《股市扩音器》节目，和乔·克南（Joe kernen）一道做联合主持人，后者是马克·海恩斯的接替者。股市像手枪一样热，很多股票，只要它们在电视上露面，并编出动听的故事之后，价格都会变成原来的两三倍。我决定，此刻正是向人们指出危险的时候，股市现在的热度对那些较晚进入的人来讲是很危险的。我知道一家在节目中露过面的公司，Wavephore公司，其价格已经在几个星期内涨到原来的3倍。在节目开始之前，我问《股市扩音器》的演职人员，想不想让我查明时价为15美元的Wavephore公司是否是因为短期挤压才上涨的。当然，他们说，这就是他们请真正的基金经理到《股市扩音器》来的原因。

于是我给我的交易前台打电话，询问我们的清算经纪商高盛能否借给我们一些Wavephore公司的股票好让我们卖空。记住，当你要赌一只股票下跌的时候，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你不能仅仅把它卖空。你必须先把股票本身借到手，这样买家确确实实能够得到股票。消息很快传来，无法做空Wavephore公司："头寸绷得像弦一样紧。"但是没有可借的股票，这意味着做空将是非法的；你绝不能在没有借到股票的时候就卖空。

我可以看出，Wavephore公司需要拿它的资产负债表和收益率做文章来筹集现金，有了TheStreet.com的经验，这一点很容易看清。我还可以看出，随着形势的发展，Wavephore公司在什么时候可以吹捧它的股票，于是交易商们可以捞一笔，而任何看了他们的表演并随后买进Wavephore公司的人都会牺牲。节目开始后，我说了这些话，并且提到从高盛无法借到Wavephore公司的股票。在节目后来的采访当中，我向他们的管理人员提到股票上涨有可能是因为短期挤压造成的，该管理人员对此非常恼怒。这只股票掀起的风潮已经被平息了，它开始狂跌。采访结束后，它差不多立即从15美元跌到8美元。

我对这件事没有过多考虑。我总是对公司的管理人员很严酷，也总是在我认为人们可能会赔钱的时候警告他们。可是我的电子邮箱的收件箱里装满了想杀了我的人的来信，因为我把Wavephore公司毁了。几乎是在突然之间，这家公司的管理人员威胁要起诉我，因为我把股票价格拉了下来，并从下跌中"牟利"。他们控告我做空这只股票，而实际上我从来没有交易过它。

应Wavephore公司的要求，证券交易委员会立即打电话给我，想知道我有没有做空这只股票，我也立即给与答复，向政府表明我根本没有头寸。CNBC也把我的联合主持暂停了一周，因为他们也需要查明我有没有做空。媒体称这次暂停为"挂起"，它引发了职业道德控诉的大爆发。再一次，有人说我利用媒体让我自己的投资组合受益。差不多我读过的关于这一事件的每篇文章都提到，我事先卖空了这只股票，并在空头上赚了不少钱。每一次我试图向记者和专栏作家解释我没有做空的时候，他们就会问我，要是没有做空，我为什么要把股价拉下来呢。我告诉他们，我这样做，是因为它是由于短期挤压才上涨，我不希望人们赔钱。我无法相信，几乎没人相信，我会说一只股票的坏话而不去做空它。我倒希望我是这么玩世不恭，这样我在1998年赚的钱就会多得多！

没关系，几个星期之后，CNBC又把我请回了他们的节目，这期节目对我而言是个考验，其中马克·海恩斯就这一事件对我严加盘问。我的冤案终于得以查清，又回来当联合主持人。我支付了这场闹剧导致的4万美元的法律费用，努力继续前进。

可是，即使在CNBC为我昭雪之后，英格利希还是要求我写一份保证书，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

声明我在此事件中没有撒谎，而CNBC没有一个人提出这种要求。他坚持要求我发誓没有卖空股票，尽管我的交易记录明明白白地显示我没有卖空。这样一份法律文件很必要，他说，好让投资者对TheStreet.com有信心。我签了这份文件。

然后，在一系列我毫不知情的会议上，英格利希莫名其妙地答应让我为鲁珀特·默多克的福克斯电视网提供服务，以换来默多克对TheStreet.com的投资。我在非正式场合下告诉英格利希，大概我们50%的读者是从我在CNBC的节目中获悉我们的网站的。他说，我可以继续上CNBC的节目，只不过我同时还要上福克斯的节目。我告诉他，我认为电视界不是这样运作的，CNBC刚刚在Wavephore公司风波中维护了我，我可不想和CNBC闹什么矛盾。他让我不要担心。

可是当CNBC的人下一次见到我的时候，便逼问我是否要上福克斯的一个固定节目，他们说，要是我想留在《股市扩音器》，就不可能上福克斯。我发誓说不是固定节目，只是偶尔做做嘉宾，我只为《股市扩音器》效力。我说我绝不会为任何别的节目放弃《股市扩音器》，这是我最喜爱的节目，我只不过和TheStreet.com的管理层有点儿争执。就和任何其他人一样，CNBC的人无法相信，我拥有网站那么多股票，而且无疑是网站最重要的招牌专栏作家，竟然对TheStreet.com没有控制权。

正当TheStreet.com申请上市的时候，我的脸出现在《纽约时报》封底的整版广告上，广告说我将是福克斯的新节目《TheStreet.com》的固定主持人，我知道我和CNBC算是完了。我害怕极了。广告登出来的那一天，是1999年春天的一个早上，我照常去参加《股市扩音器》节目。我刚刚向CNBC表达了忠心，却出来一篇意思正相反的广告。我找到英格利希，告诉他我会因此断送和CNBC的关系，他说这不是他的错，都怪福克斯。他绝不会登这样一篇广告，他说。

那天早上我做完《股市扩音器》的节目之后，CNBC的管理层立即召唤我，说我再也不能在CNBC的节目中露面了，因为我在福克斯有节目。

英格利希杀了一只金鹅，在《股市扩音器》做节目是我们唯一的也是最好的宣传活动。他把我从我最喜欢的节目拽出来，就为了福克斯新闻频道的一个什么半个小时的节目。在《股市扩音器》做节目是我在上班时间最爱干的事。我无法想象，在我同意把对TheStreet.com的控制权交出来的时候，我把自己扔进了一个怎样的陷阱。我为自己的敌人提供资金，而每个人都以为我控制着公司。就算我是妄想狂、无可救药的受虐狂，这一回由我的内部人造成的CNBC

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的打击把我彻底扔进了疯人院。

我开始敌视TheStreet.com，把它看做无赖机构，由一群希望我走开的人掌管。可是我拥有350万股股票，是它最重要的专栏作家，是我为这个该死的网站提供资金。我不能——也不会，就这样洗手不干。

除此之外，英格利希对我还打了别的主意。

“你必须让我远离罗杰·艾尔斯（Roger Ailes），”我对伯科维茨说，“我会喜欢上他，可是我不想为福克斯干活，我想为CNBC做节目。”伯科知道我的意思。艾尔斯是一个生意人，有从政背景，这使我无法抗拒他的魅力，但是和他合作对我们的公司会造成伤害，因为我们应该待在人们关心股票而不是关心政治的地方。

我已经向凯文·英格利希提了十几次反对福克斯的意见，可他不听我的。他想让股票溢价发行，上市第一天就打个本垒打，进行一次风光的首次公开发行，对他而言，这就意味着默多克在我们上市的时候会买我们的股票，默多克确实这样做了。可是这是否意味着我在CNBC露面让TheStreet.com出了名之后，现在必须转而效力福克斯呢？英格利希在一连几个晚餐时间请求我见见艾尔斯。每次我都向他解释，我认为我们从福克斯得到的宣传效果不可能和我们从CNBC得到的相比。接着，福克斯的电视节目《TheStreet.com》的广告出现了，事情就这么决定了。我和CNBC吹了，只能去见艾尔斯。

我立刻就喜欢上了艾尔斯。他的全部身心、全部智慧都要用来让福克斯新闻频道成功，我将是促成这一事业成功的一部分，他说。他会把我变成一个明星，他说。噢，老天，我说，我觉得我已经是个明星了，不过，管他呢。我们的第一次午餐会进行得很顺利，虽然《名利场》那篇文章把事情弄复杂了。艾尔斯想知道我究竟是一个值得信任的疯子，还是仅仅是一个疯子而已。我向他保证，我是前者。他把话挑明了，说如果我是后者，会受到相当大的惩罚。艾尔斯每句话不离“合作”或者“遵守承诺”。对我而言，这只不过是我在克拉默-伯科维茨公司常说的“要么走自己的路，要么随大流”的另一个版本，我明白把宝押在艾尔斯身上的后果。我匆匆忙忙地与他签了合同，他说合同允许我随时上CNBC的节目，只要我保证在福克斯新闻频道的身份，当然就意味着我绝无可能出现在CNBC的节目上。这没关系，我知道英格利希已经拆了那座桥，不管我愿意还是不愿意。

他们的助理人员告诉我，艾尔斯喜欢我，不过要是我胆敢背叛他，我们的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

电视节目，我们的半小时节目，一定会被安排在星期六凌晨2点半，或者和国家橄榄球联赛相冲突的时间。我甚至不愿意想象，要是我惹怒了他，会对我个人有什么不利。

起初一切进展顺利，我在福克斯一个接一个地上节目，推销我们自己半小时的周末节目，总是抱着帮助TheStreet.com的心愿，这也得到了艾尔斯的支持。我们在福克斯的节目由布伦达·巴特纳主持，是一个简单的鼓吹乐观情绪的股票节目。TheStreet.com的撰稿人，包括我，互相闲聊，对股票进行评论，然后我们会做一些预测。这是一种很奏效的时髦的模式，可是根本没有对网站的发展起什么推动作用。我还是到处露面，在各种节目上谈论股票，感觉也不错，然后，等节目一结束，我就跑去见罗杰，看看怎样把事情做得更好，也是去学习，因为艾尔斯会做的一件事就是教授别人——教有关媒体的知识，教有关大众文化的知识，教有关信息传播的知识。

在任何时候，他都相当有魅力。我们经常在关于节目计划的讨论中跑题，开始谈政治。虽然我读过关于艾尔斯和他的共和党很深的裙带关系的文章，我一直认为他一定很愿意身边有自由派人士。他喜欢别人巧妙应答他的提问，比我工作或接触过的任何电视台的任何管理人员更能听取和支持外部意见。有十几次，人们告诉我艾尔斯不喜欢我在节目中谈政治，可事实总是相反。他想要被别人说服，他想要争论。他想知道，人们到底是相信他们自己说的话，还是只是因为钱或别的利益才这样说，即使他们知道这些话对共和党有害。我一直以为，什么时候艾尔斯会对我说，我支持民主党，特别是支持克林顿，这完全是愚蠢的；可事实相反，他非常高兴，而且鼓励我。

这是人们从不谈论的艾尔斯的一面。

不幸的是，我见到了人们所谈论的艾尔斯，那个一定会惩罚我的艾尔斯，因为我背弃了承诺，最初，事情的起因完全不是我的错，最终，我的极端愚蠢酿成了大错。

最初的紧张气氛还是由英格利希造成的。艾尔斯，就像TheStreet.com以外的和我合作过的任何人一样，以为公司由我掌管，任何事都由我负责。尽管我告诉他我必须遵守一些规定，他还是无法相信我实际上把所有权力都交了出去。他坚信这不过是一个诡计。

艾尔斯在每个公司都有耳目，即便不是最有势力和最有见识的人，也肯定是媒体界最有势力和最有见识的人之一。

这也是为什么，就在我刚刚于1999年8月25日与艾尔斯签了合同之后，英格

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

利希说他想和《市场观察》谈合并的事，我知道我死定了。我告诉英格利希，我们不能在和艾尔斯签了3年的合同之后又和CNBC谈合作，艾尔斯要是知道了会大发雷霆的。

英格利希对于艾尔斯和媒体一无所知，就我所看到的而言，在这件事上，他对做生意同样一无所知。他说我们会秘密地举行会谈，在城郊，阿伦·特斯勒（Allan Tessler）的公寓里，特斯勒是《市场观察》的董事之一，拥有《市场观察》很大的股份。我问，《市场观察》会有人在那儿吗？他说他们的首席财务官弗雷德·雷诺兹（Fred Reynolds）会出席。我对他说，要是艾尔斯得知了这次会谈，我不知道该怎样向他解释。他说我很可笑；艾尔斯绝不会知道的。

我们举行了会谈，确实看上去是高级别保密，因为拉里·克雷默，《市场观察》的首席执行官，一旦我们合作就会把他排除在外，却根本不知道此事。

可是就在第二天，艾尔斯用直线给我打了电话，说他要见我，谈一谈“合作”的事。我把这通电话告诉了英格利希，他说我只不过太神经质了。当我到达第47和第6大街，走进艾尔斯的拐角处森冷的办公室时，发现他拿那双鸹一般的眼睛盯着我（任何人在这双眼睛的审视下，从尼克松到曼森[①]，都会局促不安），我便知道，他什么都知道了。

“你们为什么和CNBC会谈？”他开门见山。我坦白承认，没必要撒谎，那只会把事情弄得更复杂，我说，英格利希和《市场观察》的人是老朋友，千真万确。艾尔斯说他不想这样，但他不得不提醒我，我和他签有合同。

我说我明白。当英格利希不久之后在一次董事会上提出合作之事时，我说，我们欺骗了CNBC，现在我们又要欺骗福克斯，而且每一次好像都是由我干的。

由此，我阻止了进一步的合作会谈。可是我总觉得艾尔斯再也不信任我了。我不怪他，要知道他认为TheStreet.com是我一手掌管的。

自从那次他召见我之后，我便尽心尽责地为福克斯工作。每周五上午7点，我都会去福克斯位于市中心的演播室，录《福克斯和老友》（*Fox and Friends*），节目中我扮演一个内部小丑兼股市大人物，喋喋不休地讲废话，耍一些有趣的噱头，不管他们让我干什么我都干。然后，在下午4点，我回到城郊，录福克斯的另外3个节目，包括《TheStreet.com》的半小时节目。其实，我并不是心甘情愿做这些，因为管理对冲基金已经让我筋疲力尽了，无法在劳累了一周之后，还能为福克斯的这些节目打起精神来。没关系，我会合作。

---

① 曼森（Marilyn Manson），一个摇滚乐队的主打歌手。——编者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1999年11月19日，我刚刚红着眼睛从加利福尼亚回来，便犯下了大错：我在后台对着一个开着的麦克风说了对艾尔斯帮助我们的能力表示不敬的话。我去加利福尼亚是和电子交易公司（E*TRADE）会谈，试图推销一个谈论下个千年该买什么股票的黄金档的半小时节目。我还顺便提到，TheStreet.com和福克斯的关系正越来越紧密。电子交易的头儿，克里斯·科特萨科斯（Chris Cotsakos）说这不太可能，因为他是福克斯的母公司新闻集团（News Corp.）的总裁彼得·彻宁（Peter Chernin）的朋友——彻宁是电子交易的董事会成员。福克斯对网络没兴趣，对我们也没兴趣。

从科特萨科斯那里获知的“新闻”着实让我沮丧，福克斯对我们根本没那么大的兴趣，只是对我有兴趣，我就这样红着眼睛走进《福克斯和老友》的演播室，怒气冲冲，我花了这么多时间为福克斯工作，到头来在我们两家公司之间什么也不会发生。工作人员已经准备好为我录音，当一个镜头外的人问我为什么看上去那么恼怒的时候，我说“艾尔斯没本事”让我们两家公司之间发生点儿什么。

我这辈子做过的所有没脑子的事当中，这一件当属级别最高的。艾尔斯做了任何我让他做的事来帮助我们。

愚蠢，愚蠢，愚蠢。当我知道我那些放肆的话传到罗杰耳朵里之后，我向他道了歉，可我还是完了。你绝不可能在干了这种卑劣的事之后逃脱惩罚。而且，我从来没有把心思放在福克斯这边，从来没有，我离开CNBC的时间越长，就越想念它。我厌倦了听人们说“你不是那个过去出现在《股市扩音器》上的家伙吗？”不管我走到哪里，家庭聚会，坐飞机旅行，甚至在伦敦和加勒比，都能听到人们这么说。这要把我逼疯了。最糟糕的是，我父亲非常想看到我在《股市扩音器》上的样子。当他后来在杰斐逊医院接受一次非常困难的治疗时，我问他有什么我能为他做的，他说：“回到《股市扩音器》。”我无法相信自己是如此想念这个节目，我不能忍受让父亲失望。

接下来的几个月里，我继续完成福克斯的拍摄任务，可是我的大嘴巴已经毁了同福克斯合作的前景，不管它可能是什么样子。一周以后，我雪上加霜，我错过了应该参加的一次《TheStreet.com》的拍摄，后来，在一个完全令人恶心的时刻，我在我们自己的节目上说我们自己的股票值得一买。就在节目要结束，我们应该给出预测的时候，我说了这些话。我想，我们的股票价格大大低于它的内在价值，这代表它是值得一买的。接着股票价格确实翻了一倍，尽管我一股也没卖，艾尔斯还是勃然大怒，我竟然利用他的节目推销我们的股票，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二周，他向媒体透露了此事。我已经背离承诺太远了，很快我就要得到教训，那就是为什么谁也不能惹恼罗杰·艾尔斯。我急于回到《纽约周刊》杂志，为他们写了一篇题为“网络是大家的”的封面文章，还参加了由克里斯·马修（Chris Matthew）主持的CNBC的节目以及美国国家广播公司的《今日》（*Today*）节目。我该怎么做呢？拒绝他们吗？

从这两个节目刚回到办公室，我就收到了福克斯对我的起诉书，要求赔偿损失，并强制我在接下来的两年里，也就是合同期满之前，只能出现在福克斯的节目中。真难办啊！

在接下来可怕的3个月里，我们就这件事争论不休，既在报刊上也在法庭上，但最终达成协议，允许我回到CNBC。可是，在这件事中，我为情绪左右，又一次背叛了一个丝毫不想伤害我的人，仅仅因为我想回到一个我非常喜欢的电视节目。这次诉讼及整件事情耗尽了我的精力，我再也打不起精神同时兼顾电视节目和对冲基金。整个1999年秋天，虽然我们赚钱不少，可是我的心情再糟糕不过了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二十章

夺回TheStreet.com

英格利希越来越令人怀疑，我和马蒂决定制止他的冒险收购计划，因为任何一项收购都会让我们破产……克拉克接替了英格利希的职位，把公司从财务危机中拯救出来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你想知道在像TheStreet.com这样刚成立的公司身上会发生什么可怕的事情吗？那就是给一个乳臭未干的首席执行官一大笔钱，再让一帮小孩子帮着花。银行里放着将近1.5亿美元，凯文·英格利希便着手收购一家又一家的投资网站，同时，他给主编坎萨斯开了一张空白支票，供他建立一个全球性的新闻室之用。我和马蒂现在重新联合起来，都对英格利希产生了怀疑，我们成功地制止了英格利希所有大的收购计划，因为其中的任何一项收购都会让我们破产。但是我们阻止不了他大手大脚的花费，因为这是董事会的风险资本家同意的，他们认为我们要么赶快做大，要么滚出去，也不知道他们说的滚出去是什么意思。

尽管我们对市场需求知之甚少，也不清楚哪些人订阅我们的服务，人们读些什么，人们喜欢什么，尽管我们的发展很明显地与首次公开发行股票和纳斯达克联系在一起，英格利希却一意孤行地要把筹集来的资金用于在欧洲建立基地。在我一辈子里，再也想不出比这更愚蠢的事了。我们对欧洲一无所知，对伦敦股票交易所一无所知，在美国还没有站稳脚跟儿时，突然间英国成了我们的主要目标。坎萨斯和英格利希都认为英国才是增长机会之所在。由于风险资本家们同意这一愚蠢的计划，比如《纽约时报》的迈克尔·戈尔登（Michael Golden），而我和马蒂刚刚和好，我们无法阻止这次奔赴欧洲的无畏牺牲，于是，我们花几百万美元在欧洲开了一个分支机构，在一年之内，我们还没来得及关闭它时，它就差点儿害得美国的本部破产。

在TheStreet.com上市之前，我和马蒂对于经营成本只有很少的控制权，我们也知道，我们能花的钱有限。现在，上市之后，TheStreet.com只知道花钱、花钱、花钱，可钱花了之后，看上去丝毫没有为公司的现金余额作出贡献。我们疯了似的匆匆忙忙地要把员工总数提高到300人，要聘请100名记者，要在全球设立办事处。就在上市后不久，1999年6月，英格利希向董事会提出，我们应该尽快放弃每年高达800万美元的订阅收入，我们仅有的稳定的收入。他说收费服务制约了我们的增长，我们的增长应该百分百依赖于广告。他说他是从某个参加过首次公开发行路演的“有价值的客户”那里获悉这一理论的。他说虽然

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

强调内容收费是最初建立公司的基石，却正在限制他履行职责的能力。

我反驳说，广告收入是不稳定的，任何正常的人都不会为了幻想中的收入放弃实实在在的收入。我说，广告业务是有周期性的，它会使我们依赖于某种东西，而这种东西在出现熊市的时候会枯竭。并且，我说，我们有2.5万名愿意每年支付100美元的用户——为什么不试试保留这些用户，同时开展广告业务呢？他说我们必须这样做，才能取悦华尔街的分析师，才能让股价保持在高位。我说这和股票价格没关系，真正重要的是我们的业务是什么，最终广告业务清淡的时候，我们就会需要这些订阅收入。不管怎么样，我说，试图取悦华尔街只会使你丢掉人格，放弃使命。管理对冲基金这些年，我明白，华尔街要的就是风潮，华尔街每天喜欢的东西都不同，华尔街是关乎时尚的。目前，广告是时尚，收费订阅过时了（以后情况会反过来，广告会被打入冷宫）。你应该考虑的是，什么对你的业务最有好处，我说。这一次是我在董事会上对英格利希的一次强有力的挑战。为一项不确定的收入放弃确定的收入完全是白痴的行为。

当马蒂开始强烈支持我的观点和立场时，英格利希退却了。我后来发现，他所采取的对策就是，让任何想买公司的人把公司买走。可是，由于我们的股票在上市两个月后开始暴跌，从63美元的上市价格猛降到20多美元，任何收购谈判毫无疑问是愚蠢的。我们刚刚上市，他却希望我们被收购，不管我们想不想卖。我记得我曾告诉凯伦，英格利希想放弃，而我作为最大的股东和资金提供者，最终让我清楚我是和什么人合作倒是一件好事。她敦促我尽快除掉英格利希，尤其是我已经签了一份为TheStreet.com工作到2003年的铁板钉钉的合同，而我已经开始抵触这家我自己创建的机构了。可是，我一心想在公司卖掉之前把它建成一番事业的想法，在英格利希这里根本不被列入考虑范围，他忙于和电子交易以及《市场观察》进行关于公司合作的会谈。正是这次与《市场观察》的会谈，葬送了我与罗杰·艾尔斯之间的关系。

我总觉得，英格利希认为我和马蒂一直在发生争执，他便可以借此逃脱恣意妄为的责任，毫无节制地花钱，谋划出售公司的事。可是，就在首次公开发行股票之前，由英格利希牵线，我和马蒂达成的和平协议一直在生效，拜英格利希对我和马蒂的不公正待遇所赐。我想我和马蒂之间绝不可能那么容易地和解，如果不是英格利希的恣意挥霍和对TheStreet.com的缺乏管理令我们如此震惊的话。1999年5月底，我们上市后不久，我为我14岁的侄子克立夫·梅森——我姐姐南和她丈夫托德的儿子，开了一份薪水，作为夏季实习的报酬，我告诉他，他可以一周赚几百美元，只要他能数清英格利希待在公司的小时数，并且弄清

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他在这些时间里到底在干什么。

每周五，克立夫走过4个街区来到对冲基金，吃一点儿中国菜，向我透露TheStreet.com发生了哪些事情。完全糟透了。英格利希很少出现在公司，克立夫说。他几乎每天都迟到，他老是打高尔夫，他时不时开会。整个公司由主编戴夫·坎萨斯说了算，而这个人根本不懂做生意，克立夫说。要是英格利希真的在做什么改善TheStreet.com业务的事的话，这对公司的每一个人倒是一桩新闻，克立夫说。噢，对了，顺便说一下，人们都讨厌他。很多人都不知道我和克立夫的关系，所以他得以发现高级工作人员收到尽一切努力把我排除在外的指示。想不到我最害怕的事通过一个高中一年级的学生得到了证实（其他人也向我证实了克立夫告诉我的情况）。

公司花钱无度，现状逼得我向马蒂征求意见，我们的关系是不是应该比重新修好更进一步。我说我一定要彻底向他道歉，让我们的关系重新回到正常的轨道上来，把公司从劫匪手中夺回来。他大度地接受了我的建议，公司上市一个月后，在市中心城市大厅的拥挤的餐厅里，我们达成协议，尽最大的努力，以最快的速度，弥补过去的过错，拯救公司。就马蒂而言，他十分愿意和我一起发动讨伐英格利希的战争。我们当场决定，必须在英格利希收购什么公司导致我们破产，或者把我们筹集的现金挥霍一空之前除掉他，或者尽量减少他对公司事务的参与。

8月，我到海边度了一个星期的假，我希望如果可能的话，这一周里TheStreet.com什么也不要发生。正是在这个时候，英格利希加速谋划将公司出售的事，迫使我回到公司，质问他到底在干什么。8月和9月，我们之间闹了好几次僵局，我要求他聘请一个首席运营官，好在他构思大想法的时候，有个人照管公司的日常事宜。他同意了，我便着手寻找人选。很快，我们从一家受人尊敬的金融公司——Technometrics公司，请到了汤姆·克拉克（Tom Clarke），这家公司刚刚被汤姆森金融集团（Thomson Financial Corporate）收购。汤姆是一位经验丰富的专家，有真正的金融服务业背景，他明白我们必须在一切还来得及之前，即在公司把钱花光之前削减成本。他是公司改组方面的专家，虽然我们刚刚上市，可是我们迫切需要对公司内部进行改组，英格利希和坎萨斯已经在公司设立了层层复杂的管理结构。

10月，在雷克特街2号的会议室里，公司又召开了一次董事会议。会议一开始，英格利希就抛出了他的提议，说两个爱管闲事的董事妨碍了他的工作，现在，要么把公司卖掉，要么把这两个和他势不两立的董事赶出董事会。他说他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

哪儿也不会去。我环视一下房间，看到面无表情的风险资本家们，他们现在是董事会的主导，也看到戴夫·坎萨斯，我同意让他进董事会，是为了在证券交易委员会面前保持公司言论一致的形象。没人觉得英格利希对我的发难有何不妥。

我已经浏览了英格利希的报告书，上面列举了我所反对的全部动议，我直接跳到了末尾的最后通牒。我气得冒烟，远远不是一般的发怒，我震惊至极，一家靠我提供资金、进行宣传的公司，其领导层竟然企图想这样把我除掉。当大家都看到英格利希的最后通牒时，我站起来，说："嗨，要是你们大伙认为没有我也干得成，随你们的便，我自己在对冲基金还有一大堆事要做。"然后我走出了房间。我没有和任何人说话，径直走到电梯间，下了楼，回到对冲基金。对这帮人的愚蠢我受够了。我毫不在乎这时我的股份已经价值5 000万美元。这家公司已经变得令人难以忍受，我再也不想为它工作了。

事情发生的转折似乎对英格利希是一个打击，马蒂后来告诉我，你可以很明显地看出来他知道游戏已经结束了。他以为我和马蒂重归于好是装给管理当局看的。这也是为什么在我离开之后，马蒂站出来说他要英格利希离开房间，好方便他谈论目前的形势时，英格利希惊呆了。英格利希一离开，马蒂就对董事会说，虽然跟我合作不是件轻松的事，但是我才是关键人物，我们不能为了英格利希放弃关键人物。他当场要求董事会对解雇英格利希并以克拉克取代他进行投票，这时克拉克来公司还不到两个星期。董事会同意马蒂的观点，英格利希立即被解雇。

为事情的转折感到羞辱的风险资本家们坚持要给英格利希一大笔可以自由交易的股票，这是他们第二次向他卑躬屈膝。于是，这个唯一为TheStreet.com操劳并从中赚取了几百万美元的人，在上任一年之后，被赶出了门。风险资本家们说，付他这么一大笔钱，是在不引起法律纠纷的前提下把他赶走应该付出的代价。我根本不在乎，我情愿私人出钱让他离开。他是灾星，我们终于摆脱他了。他后来又找了几份网络公司的工作。那次摊牌之后，我们再也没有说过话。

克拉克立即接替了他的位置，开始限定各种开销，撤销了欧洲的业务。克拉克明白网络公司绝不可能再次融资。他大幅削减开支，解雇了几百个员工，使得公司在大部分网络公司倒闭之后还得以幸存。除了一个人之外，他开除了英格利希手下的所有管理人员——他们是英格利希把公司从它的两个创始人手里抢走的帮凶，把所有要求我们毫无章法地实现增长的风险资本家赶了出去

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（他们卖掉了他们的股票），他终于让公司走上了盈利的轨道。他同意我无拘无束地访问公司的每一个地方，和公司里任何人说话。他说他想让我待在里面，而不是外面。是克拉克的开放政策和精明的管理头脑让我最终和他并肩作战，把公司从财务危机中拯救出来。

英格利希的离去和克拉克的到来使我有可能重修和马蒂的关系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

CONFESSIONS OF A STREET ADDICT

第二十一章

克拉默-伯科维茨公司的重新定位

公司还需要一名专家，处理所有新科技公司方面的业务，同时，公司还需要一名专业交易员……2000年美国在线与时代华纳的合并，标志着网络再也不是值得投资的地方……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

克拉默–伯科维茨公司还需要一名专家，处理所有这些新科技公司方面的业务，这些公司一夜之间像雨后春笋一样冒了出来。现在是这些公司吃香，它们是新事物，像TheStreet.com一样的新事物，刚刚上市，是所谓的“新经济”公司。这些公司有所行动，对于对冲基金来讲，重要的就是行动，而不是行动的方向或速度。进入1999年，我们不再是简单地靠交易传统的蓝筹股或增长型股票，我们同时持有小型资本股票赚钱。我们必须转变盈利模式，我们必须适应新经济疯狂缔造的这些新公司，否则就有落后于时代、业绩落在别人后面的危险。

噢，现在，千万不要以为克拉默–伯科维茨公司已经进入新经济领域。我想也许我们相信那一套吹牛的话，如果原因不仅仅是TheStreet.com的话。可是我知道，新经济不过是这样一回事：市场上有一些过热的股票，人们有创建一家亚马逊的欲望，然后他们又有毁掉这家亚马逊的欲望；投资银行则总是有利用某个美好的东西直到把它毁掉的欲望，他们总是这样对待新奇和能够立即带来利润的事物的。我们已经看透了，网络纯粹是胡闹。另外，考虑到经营一家网络公司耗费的巨大成本，我知道新经济比旧经济成本更高，同时，在很多方面，效率更低。我理解人们为什么在一瞬间喜欢上这些抢手货（我们听说类似淘金热的愚蠢行为不知多少次了），我们愿意买这些股票，因为我们知道网络主机服务供应商Exodus公司（两年前市值达到400亿美元，现已破产），正在敲诈TheStreet.com。提供主机服务的公司只不过是有地方放几台太阳微系统公司的微型服务器而已。我们知道，Akamai公司愚弄了那些目前没有联网但是想联网的公司，使后者相信，如果他们的网站速度加快1纳秒的话，就会有更多的人访问，这使得Akamai公司的市值达到300亿美元（相信我，我在我们的网站上加上了“由Akama驱动”的标志来揶揄他们。我故意漏掉了字母i，因为我从我们内部的研究得知，Akamai公司根本没有为我们的读者带来明显的服务上的改进）。当然，为什么不购买Vignette公司的股票呢，它的市值当时是250亿美元，是一家网络商务方案供应商。他们提供给我们一套和我们的发行系统衔接极差

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的、缺乏灵活性的商务系统，却要了我们一大笔钱，着实令我们陷入窘境。Vignette公司提供的更新服务差点儿要了我们的命。谁不会买电子交易公司和美国交易公司（Ameritrade）这样的电子经纪人的股票，他们的生意时髦，而且广告业务也不错？我们还大笔买进了Scients公司和Viants公司，这两家公司的市值都达到几十亿美元，他们只不过是设计网站的咨询公司，主要是为还没有联网的公司设计。我们一直把它们捧到底，直到它们达到250亿美元的市值，因为看上去美国的每一家公司都想建一个网站，让网站上市，然后把公众砸给他们的钱捞走。

不论这一趋势多么短暂，如果我们想混口饭吃的话，就必须利用它。1999年，我们必须每天赚30万美元，才能和处于历史性高位的平均指数持平。我们确实利用了这一趋势，而且是从两方面利用，我们既利用了形势见涨的时候，也就是这些公司能够利用首次公开发行市场圈钱的时候，也利用了形势见跌的时候，也就是2000年4月首次公开发行市场对这些公司说“不”的时候，这些公司的股票再也找不到买家了，而此时我们是做空。

可是我们需要一个衡量标准，用它对这些股票进行评级。利润不重要，收入不重要，市值也不重要。我们需要衡量股票火暴的程度，哪些火暴，哪些不火暴。我们需要衡量时尚，需要搞清楚买家会热衷哪些股票，而不是我们自己喜欢什么股票。我们需要一个人，他能以一种带有分析性的玩世不恭的态度审视这些股票（这些股票的发行本身也是玩世不恭的）；他能利用那些别有用心的公司发行的股票，把这种股票囤积起来，抬高它们的价格，再把它们抛给共同基金，因为后者总是买不够，只要能维持业绩，他们总是不断吸纳电视上推荐的股票。我们必须始终抓住这些股票，等它们的热度开始降低就把它们抛掉，或者更美妙的情况是，在它们变得和最初一样一钱不值的时候，做空它们。

怎样找到这样一个聪明的玩世不恭的人呢，他能立即抓住每个新趋势，利用它，并且能在这个趋势不再有利可图的时候立即抛弃它？他到底在哪里呢，他懂得这些公司的虚假性，但是在它们的股票火暴的时候愿意持有它们，在它们变冷的前一天就开始嘲弄它们？他明白，这场游戏就是抢坐位游戏，是一个棘手的难题，胜者会赢得一大笔钱，输者不但损失大笔的金钱，还会丢掉工作。

我差不多要放弃对这样一个人的寻找了，因为我怕我会把下一个害我赔钱的人杀了。我对我们圈子以外的人越来越刻薄，我可不愿意费老大的劲儿再找一个自称多么聪明、赚了多少钱的蠢材，结果发现他和别人一样，经历第一场1.75点的损失就投降。我考虑了几十个人，还是没有找到一个赚钱能手，一个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不需要市场顺着他的意愿也能赚钱的人。根本没有多少优秀的人才，要知道他们必须认识到一点，那就是要是他们把事情搞砸了，就得“把即时贴贴在身上”，可怜兮兮地一直贴着，直到我允许他们摘下来。如果你拥有一家公司，你往其中投入了最多的资本，你需要找到一种方法，让这些雇来的人把事情办糟了，比如把一只一钱不值的股票做多，或者把下一个微软做空的时候，受些折磨。对我来说，再也没有比这更好的让他们领会教训的办法了：在一张即时贴上写上那只垃圾股票的代码，让那个买了这只股票的笨蛋把它贴在额头上，贴一整天，直到他脸上出现羞愧的神情为止。这是不寻常的手段，但并不残酷，因为我从不让他们在办公室以外贴这个。

在这个笨蛋损失第一笔5万美元的时候，我就会对杰夫说：“看看我们多快就能让他哭？”在这种情况下，还有谁会接受这个工作，愿意面对这些压力呢？谁愿意面对这样的压力：每半个小时就必须重新审查股票头寸，要是我说过不喜欢一只股票，而他没有把它卖掉的话，每跌0.5点他就必须交2 500美元的罚款。这是让他们绝对服从的最好办法，要是他们造成了损失，就得交罚款。要是有谁趁你上洗手间时背地里把你的股票卖掉，谁能帮你处理这种事呢？谁受得了我喋喋不休地抱怨他们想买一只股票，却对它一无所知？谁受得了我不停地说，要是他们害我的合伙人赔了钱，我永远不会饶了他们或者他们的孩子？谁愿意忍受这种压力？

只有当他知道，伯科在我这里工作的第一个夏天就赚了40万美元，他才会愿意；只有当他知道，我会为一个好点子当场付1万美元的奖金，他才会愿意。有一次，一个员工注意到在电影《阿甘正传》中澎泉饮料出现了一个大特写，这可能刺激澎泉的销售，事实确实如此，我的公司立即赚了20万美元，我当场奖励了这个员工的好点子。

只有当他知道，我的助理因为忍受我在亏损时每天乱发脾气而获得50万的薪水，他才会愿意。他必须愿意忍受克拉默在情况不好的日子里对他的折磨，换取好日子里的高额报酬。他必须有做事不出错的愿望，由此获得比他在任何其他地方做事不出错所能获得的更高的报酬。

这就是为什么当马特·雅各布斯（Matt Jacobs）——Carson Group的公共关系公司的分析师，给我发来一封电子邮件，说他会把我对他的拒绝看做一段美妙的关系的开始时，我被深深打动了。当然，我立即拒绝了他——干吗不让他免受焦虑之苦，同时让我免受损失呢。不过，正如他说过的，这个曾经负责向首席执行官们建议如何应对媒体的24岁的年轻人，立即给我回了一封电子邮

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

件，说他是我能找到的最佳人选，他将是伯科之后，对股票懂得最多、为我们赚钱最快的人。嗯，至少他对我们公司有哪些人了如指掌。我都说不清，有多少次人们想在我这里找份工作，却连我的名字都拼错，甚至也不知道伯科在公司的地位。一直以来他们都以为公司只有我说了算，因为我不断在电视上露面。

我让他通过电子邮件给我发3个赚钱的点子。如果一周之内3个点子都奏效，并且我们能从中赚6位数的利润，不管市场情况如何，那么，我可能给他一个面试的机会。他选的股票果然赚了钱，因此我说他可以在下个星期，也就是11月的第3个星期的周四过来，条件是：第一，他必须在凌晨4点一刻到达；第二，他必须再想出5个点子；第三，他必须带来我在TheStreet.com的1997年的一篇专栏文章里提到的食品。要想让我认真考虑你，你就必须给我带来这些食品。

那个星期四的早上到来了，4点12分我从我的梅赛德斯–奔驰500上下来，看见一个长得极瘦的带着金丝眼镜的头发剪得很短的小伙子，他正冲我笑。"你一定是雅各布斯。"我说，心里想今天早上这步棋他还真将了我一军。我不想和他展开什么论战，也许我应该让他在正常的上班时间过来。

"我还带来了一些Krispy Kremes多纳圈，刚做好的。"至少他把食品密码拼对了。

我对他说，瞧，在我们上电梯之前，你应该明白，我曾试图谋杀我的研究助理，并且我一直认为这是合理的，考虑到他们为我带来的损失。他点点头，说对那些给克拉默公司带来损失的人进行"资本惩罚"是很合理的。我告诉他，如果他让我的公司损失了钱，我会无情地取笑他，使他会向他的爸爸妈妈哭诉，和他的女朋友分手，并且想杀了他自己。

他说如果真的发生这种极不可能发生的事情的话，他活该忍受任何降临在他身上的惩罚。我告诉他，我大概向杰夫扔过300个装满水的瓶子，有时候是为他犯的错，有时候是为我犯的但是我要怪在他头上的错，而且每次我扔这些瓶子的时候，总是希望它们把杰夫的眼珠子砸出来。"他大概活该这样。"他说。我告诉他，我本性反复无常，专横武断，完全是一个恶魔般的老板。要么按我的方式办，要么去死……

他说要是我没有那么可怕的品质，他就不会来这里。他说他跟我是同一类人。

3个小时之后，当公司其他人都到齐后，我坚持让马特和每个人接触一下。杰夫怒气冲冲。"别再雇人了，别再雇人了，"他说，"他们会害死我们的。"我说这个家伙与众不同。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他说："他们都与众不同。"

我告诉他："和雅各布斯待一会儿，盘问盘问他，向我对待你那样对待他。"我说。

"让他检查垃圾堆？把他派出去袭击首席执行官？"

好吧，我说，只要给他一个机会就行。

那天结束的时候，杰夫说应该再给雅各布斯一次机会。他说无论如何我们不能贸然雇用他，只能让他先过来试几次，因为我们在雇人方面的经历太可怕了。

我同意。每次雅各布斯来的时候都拿着Krispy Kremes多纳圈，每次他都能想出更多的好点子，每次他的点子都能赚钱。

于是，1999年12月10日，他第3次过来的时候，我们聘用了他。他为我们工作的第一年，我们付了他200万美元。物有所值，因为一年之内，他就在新经济领域建立了和杰夫一样大的关系网，是我见过的最棒的年轻才俊。一年后，杰夫和我平起平坐，我们任命雅各布斯为研究主管。

起初，我坚持要求他只是和我一起工作。我们建立了一个了解新股票的演练机制，我们先拿假钱把我们喜欢的股票演练一遍，这样模拟交易一阵之后，我们才进行实际的投资。这就像那些假装你是足球或篮球教练的模拟演练一样。想赢的压力（从我的角度来讲，是不希望自己看上去像个傻瓜）鞭策我们了解了几十家公司，假如没有这些压力，我们根本不会在它们身上花时间。当我们纸上谈兵赚的钱比我们实际在基金中赚的钱还多的时候，我们不得不中断游戏，用真钱进行实战。

雅各布斯非常了解目前火暴的股票只不过是昙花一现。他知道哪些公司会进一步上涨，哪些共同基金会进来把价格抬高到无法支撑的水平。

最妙的是，他明白20世纪90年代末进行投资最重要的一点，就是知道何时油锅已经烧热，牛排已经烧焦，甚至腐烂、生蛆。这是非常了不起的才华；马特把我们的公司变成了1999年世界上最牢不可破的地方。每天，各种知识在这里汇集，新闻、对股票的价值评估、对市场的解读，这些知识像加入了催化剂一般，为我们赚了很多钱。

进入2000年，要想把我们的公司变成富人资本的最佳去处还缺一样元素。我们需要一个交易员，一个能做我的帮手，代替我做事的人，这样我可以进行更多的思考。他是一个能胜任交易、在交易桌上赚钱的人，他能够"看透"市场，"解读"它，善于利用我们每天从各大机构的交易前台打听到的所有信息。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他能够在匆忙之间“把事情做成”，他能够买入一笔头寸，一笔庞大的头寸，而不对任何经纪人造成伤害，或者对市场产生任何影响，否则，我们都知道，他会把我们的牛市推向末尾，因为纳斯达克一直在疯狂地攀升，奔向5 000点。

2000年年初，我们任命“曲奇”托德·哈里森为克拉默-伯科维茨公司的首席交易员。华尔街充斥着各种绰号，我们甚至不知道各种绰号的来源是什么。10年里，我一直管电话线那一头的他叫“曲奇”托德，却不知道为什么要这样叫。现在我也不知道。在我们聘用他之前，我都不知道他长什么样子，在华尔街这是很常见的事。可是我们已经利用电话做过价值几十亿美元的交易了，我不由自主地信赖他。自从我妻子离开公司之后，我一直希望找一个首席交易员，他不需要在股票选择上起积极的作用，只要执行我的命令就可以了。

换句话讲，就是一个命令执行者。“卖2.5万股通用电气，价格不高于40美元。”或者，“卖出礼来，只要价格高于77美元。”现在我妻子已经退出了，我只需要一个人做我的大脑的延伸。托德改变了这一切。和凯伦一样，他带进他自己的观点和他自己的赚钱点子。他是一个进攻型投资家，他喜欢大手笔。他的情绪易变，和我一样，除了能赚大钱的时候，总是极度冲动。接着，他又变得和农神萨杜恩一样冷静。托德让我的股票生活更为顺利，尽管他的性格加上我的性格，或者他的大声谩骂加上我的大声谩骂，连消防队长都会害怕，以为非得派来大队人马才能把我们的怒火浇灭。

我们鼓起很大的干劲迈向2000年，相信纳斯达克还没有涨到头。1998年秋天那次灾难之后，我们便转变了策略，改为随大流。我们意识到股票世界已经变了，尽管我们知道，主要是因为TheStreet.com的一系列风波，我们明白了网络公司与电视和广播公司相比，最终还是处于劣势，因为人们做生意的方式并没有变。你会以为真的出现了新经济，除非你看到这一点：网络公司的优势正在消失，他们面对的客户越来越充满敌意，这些客户认为网络上的任何东西都应该是免费的，或者由网络公司的非联网的母公司提供赞助。1999年年末，纳斯达克冲上了4 000点，每天几乎是跳跃式地上涨，我确信它会在跌回3 000点之前一直冲上5 000点，尽管它实际上只配停留在1 500点的水平。它配停留在什么水平并不重要，公正在股票市场上是无关紧要的东西，我只关心它将达到什么水平。

我们公司的优势之一是，我们认识到，不管华尔街的各家公司花几百万美元聘请的研究人员告诉你什么，投资实际上绝大部分是关乎心理学的，与实质

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

性的东西没有什么关系。我们知道，与其说华尔街是一场理性定价和资本分配的游戏，不如说它是一场转瞬即逝的时尚秀。我们知道，进入2000年，股票价格将脱离发行股票的公司的业务前景，达到不合理的水平。如果说它们合理的话，那只是因为有人收了钱说它们合理，因为那些分析师和经纪人想说服你买这些股票。如果有人想卖股票的话，他们就会编一些故事，把这些股票卖出去。我知道这些，是因为我自己也有过想卖股票的时候。我们知道，你什么故事都编得出来，拿基本面做文章的，或者不拿基本面做文章的，只要能说服别人买股票就行。自从股市1994年跌到谷底以来，我们已经看到，股票的内在价值越来越不重要。每年，我们为同样水平的每股盈余付越来越多的钱。1995年我们绝不肯支付的价格，1996年眼睛都不眨就付了出去。1996年不能容忍的价格，1997年我们欣然接受。不管市场在1997年形成了怎样的法则，它们在1998年秋天网络泡沫破灭的时候消失殆尽。买股票的时候，你必须什么也不相信，因为，如果你相信任何严格的东西——市盈率、股价–账面价值比率、股价–销售额比率、股利、现金流，你看上去就像个白痴，而且思想守旧。你就会被清除出这一行，就像很多成长型的老牌投资者一样。我知道这一点：在电视节目和报刊上，我自己就讨伐过这些人。

1998年撤资风波之后，我明白了一条真理。如果你只坚持一种策略，一种你得心应手的策略，最终你什么策略也坚持不了。如果业绩不佳，他们会把钱从你这里拿走，这一点我当然深有体会，我的业绩第一年低于平均指数的时候，他们就撤走了1亿美元。要是你亏损？他们让你关门大吉。这就是1998年的教训。与那些在2001年大屠杀式的股灾中倒闭的对冲基金相比，我早早就明白了这一点。我明白，是因为1998年10月我就经历了一次预演，那时人们再也不喜欢我的选股策略了，因为它使我的业绩不如纳斯达克，而我坚持认为重要的比较基准只有道琼斯指数和标准普尔500。这让我怎能没有这种感觉呢？我18年来一直赚钱，而第一次失足是在5个工作日内，几乎一半的资产离我而去，我还把自己看成目光敏锐的观察家、股票内在价值的评判者。我再也不会蠢到让这种事再度发生。要是人们喜欢科技股，好吧，我们也买科技股。要是人们喜欢新科技，我们就聘用马特，了解新科技。要是人们想玩新事物，最激动人心的新事物，最无人问津、最可能下跌的事物呢？我们就找一位新的能应付这些的交易员，我们就找托德·哈里森吧。要是人们想看一头跳舞的牛在因特网这枚大头针的头上来一个脚尖旋转，而明明知道那枚大头针可能弱如蛛丝，随他们的便。我能应付这些，我玩得来这种游戏。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

托德和我一样，患有妄想狂和精神病。当我发现，他第一天交易顺利之后，第二天仍穿着前一天的那套衣服上班，我就知道我找到了知己。他会一天接一天不停地穿那套衣服。他知道，尽管他是在摩根士丹利而不是高盛工作了10年。他知道，尽管他做过几百万美元基于基本面的交易，这些衣服决定交易的结果。最棒的交易员竟然是这样想的，是不是很疯狂、很令人生气？

托德完全相信因果报应。我的世界的逻辑是，如果你赔了钱，我就恨你，恨你的一切，连打劫你家里的想法都有，直到下午4点收盘的铃声响起时，我又重新喜欢你。而托德的逻辑是，如果你赔了钱，你就活该在地狱里腐烂，肝脏每天被一只奇怪的食肉鸟啄出来。当然，你不需要克拉默也来啄你的肝脏。

我们是超级火暴的组合，一点就着，我们必须每天互相拥抱，说"我爱你，伙计"才能让我们不因愤怒而撕破对方的喉咙，然后我们又会琢磨，到底该用钝刀还是尖刀割对方的喉咙。用托德的话说，我们两个就凑足一个祈祷班了，祈祷班在犹太语里是指达到10人的法定人数；我们两个抵10个人都不止，在我们两个人的身体里装下了几十个人的互不相容的性格。几乎转瞬之间，我们对市场形势就发生了争执。2000年1月，纳斯达克每天都在上扬，托德"恨他们"，因为他认为股票价值被大大高估，股价很快就会下滑。噢，老天，他恨他们。他明明看见马特和我在购买清单上填满了那些新经济股票，那些每小时涨10点、15点、20点的股票，很明显这些股票受到了短期挤压。他知道，我们也知道这些股票的价值都被高估了，有一天会跌得很惨，可他不愿意抓住股票下跌前那几点赚钱。

我是一个爱研究人们的狂热的人，我知道，把多头头寸放到最大最佳时点是人人都在抛售的时候，从这一时点开始，股票会沿着超出人们想象的轨迹暴涨，人们一浪推一浪的乐观情绪会把那些卖空者掀翻在地。你必须恰巧在涨到波峰时脱身。除非你能把握住最大的价格涨幅，否则你不应该做基金经理。另外，我从不喜欢或恨一只股票。这些情绪是留给现实世界，或者体育世界的，不是留给我白天投身其中的金融世界的。恨一只上涨的股票？不，应该恨恐怖主义者或者谋杀犯，不要恨暴涨之中的美国高通或者价值被高估的亚马逊。

我靠马特·雅各布斯为我提供关于新世界的、紧跟市场风潮的点子。2000年初，他们发行股票的速度太快了，我们简直跟不上。1999年11月和12月，这些股票上涨的轨迹就像一枚脱离地球引力的火箭，我们向它们投入了几亿美元。2000年这一风潮仍然没有消退。我很久前就以为网络世界的神话就要结束了。曾经有一段时间，存在这么一个模式：你的公司上市，然后传统的日间交易员

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和现在新出现在网上的电子交易员把你的价格抬起来，于是你筹到了资金，并把这些资金的一部分付给雅虎和美国在线，作为在他们那儿登广告的费用。这在某种程度上讲是敲诈，我们都干过，这背后的思想也很简单。如果你的网站有大量的眼球资源，理论上讲，你可以利用这些眼球资源卖广告。要想吸引尽可能多的眼球，你必须在美国在线和雅虎上登广告，付给他们所谓的广告位租金，这样人们会点击你的图标，或者点击关于你的故事，最终，他们会访问你的网站。如果你的网站有很多人点击，你就可以卖出更多的广告。雅虎和美国在线收取一定的费用就可以把你的相关故事放在其他故事之上，不管你的故事好还是不好。在TheStreet.com，我们觉得这样吸引眼球没什么好处，因为我们提供的是特别分析服务，我们总是被放在生产实物商品的公司的后面，其实这些公司在雅虎和美国在线上登的故事对消费者毫无帮助，他们却得为此付出高昂的端口费用，我们可付不起。可是，一旦广告业务开始枯竭，就算你有再庞大的眼球资源，你也不可能再利用它赚钱，也就是说，你花了钱却什么也得不到！我从TheStreet.com的访问量数据就知道这种事在发生，我知道，那种网络公司上市，然后付钱给美国在线和雅虎来刺激自己的访问量的日子就要结束了。这种日子剩不了几天了，那些还没上市的公司再也不能玩这一套了。这条路已经走不通了。每一个电子商务领域已经至少有3家公司上市了。当我们也来参加这一网络聚会的时候，我们发现人们再也没有什么股票可卖了。我们在等待真实经济世界的人们给我们提供最后的确认，我们已经离经济的现实根基太远了。

我知道这种游戏早在一年前就该结束了，当时已经有那么多公司，包括TheStreet.com，先是爬到云端，然后跌得粉碎。可是，市场上有那么多网络的信奉者。我是否改弦更张根本不重要，没有人听我的。我曾两次试图为网络写讣告，一次是在1999年9月高盛在伦敦举行的国际科技大会上，我发表了为大会定下基调的演讲，另一次是一个月后，在《纽约克雷恩商业周刊》（*Crain's New York Business*）在纽约的一次展示会上。这两次都发生了荒唐的事情，让我看上去像个白痴。我激怒了高盛科技大会上的每一个人，因为我说人们把因特网吹嘘得太高了，它既昂贵又不好用。在股票发行的大好时候谁需要听一个人说真话？况且，就在我做这番发言之后几天，TheStreet.com的DOT（因特网）指数反弹达到新高，让我看上去像个不折不扣的傻瓜！接着，几个星期之后，我在克莱恩的早餐会上，在2 000人的面前，又做了一次努力，我说只有少数网络公司能够幸存，而这些幸存的网络公司将是提供收费服务的网站。能够产生收入的网站将是赢家，只是带来眼球资源的网站则是输家。就在那天早上，我不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得不抛弃自己的理论，因为在我发表演讲的前一个小时，Excite@Home公司宣布它支付了7.3亿美元收购Blue Mountain Arts电子卡片公司，后者正是一家没有收入的网上贺卡公司。打印出来的演讲稿上的墨汁还没干的时候，我就已经错了。但后来，美国贺卡公司（American Greetings）以3 500万美元从Excite@Home公司购得Blue Mountain Arts公司，Excite@Home公司则破产。

在我周围，价值为天文数字的股票发行正在进行，并且同时受到卖家和买家的欢迎。如果雅虎以50亿美元收购地球村公司（GeoCities），再以50亿美元收购Broadcast.com广播公司，如果没有收入的新兴公司能够一轮接一轮获得融资，不产生任何利润却能达到30亿美元的市值，网络怎么可能处在死亡的边缘呢？也许只有我这么想。也许只有我们在TheStreet.com的管理层这么告诉我：网络是一个越来越可怕的做生意的地方。也许是因为网络被各种东西塞满了，而我是从内部看的。尽管我开玩笑说只有眼科医生才能从眼球上赚钱，但眼球还是网络上的王牌。

直到有一天，一切都变了，那就是时代华纳与美国在线合并的那一天。没人比史蒂夫·凯斯[①]（Steve Case）更了解网络，也许他的联合首席执行官鲍勃·皮特曼除外。现在回想起来，他们之所以决定与时代华纳合并，是因为他们认识到网络的增长已经达到顶峰了，只不过我们还没有认识到而已。美国在线合并的消息一出来，纳斯达克便开始动摇，不过最终没有下滑，我想也许这里还有钱可赚。其时我正在购买一系列我称之为“新世界的赢家”的股票，这些公司的存在得益于所谓的网络革命，而我知道这一革命并未发生，革命的人们甚至也厌倦了奋斗。2000年2月29日，在万豪伯爵酒店的一间拥挤的房间里，加特纳集团（Gartner Group）召开了因特网和电子商务大会，在大会上，我公布了我的购买清单，说这些股票是我见过的最火暴的股票。我告诉人们这是炙手可热的股票，我还嘲笑那些不愿意买这些股票的古板的基金经理。现在，这些公司大部分已不存在了。它们差不多全部申请破产保护，被扫地出门了。它们已成为历史。可在那时，它们个个价值几十亿美元，令人舍不得放手。我发表演讲后的两个星期里，我所提到的很多股票的价格都出现猛涨。它们在一天之内为我们带来的利润，比我们持有亨氏或者通用磨坊或者宝洁一辈子获得的利润还多。

作为交易员的托德明白真相，这些股票都遇人不淑。有的股票是被我们这

① 美国在线创始人，首席执行官。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

种快速转手的人持有，一秒钟之内我们就能把它们倒出去。另外一些股票则被跟风炒作的共同基金持有，而我们知道这些基金对于开始下跌的股票丝毫不能容忍。余下的股票，它们占绝大多数，都被急于脱手的内部人，或者有4美分的基本成本的风险资本家持有，一般来讲，联邦法律禁止他们在股票发行之后的一段时间内卖出股票。这些人是那种只要能赚取大笔利润，连他们的祖母也愿意卖出去的人。我一直不能接受哪怕一天业绩低于平均水平，为此我宁愿放弃须得等一段时间才能赚钱的大好机会。我不愿意做空那些我们都认为价值被高估的股票，因为傻瓜才会做空价值被高估的股票。总是有些基金经理说某只股票价值被大大低估了，看架势他要永远买进这只股票，直到他的基金没钱为止。只要共同基金让气球浮在空中，即使这些气球快要撑破，我也不会对它们说再见，我会一直做多它们。相反，托德不愿与我为伍，他则做空各种指数，对冲我们的单个的多头头寸。每天，我们的交易差不多互相抵消了。

美国在线–时代华纳合并案后又发生了一件事，终于给看上去永无止境的科技板块的上扬画上了句号：微观战略公司（MicroStrategy）倒闭了。如果要把这段俗丽的历史记入史册的话，2000年3月10日应该被记做纳斯达克的顶峰。这一天纳斯达克高达5 010点，可这仅仅是统计意义上的。10天后，纳斯达克的灵魂逝去，这一天，微观战略宣布它曾在财务报告中做假，微观战略是一家产品与新经济概念如此吻合的公司，它被华尔街的每个人尊称为“先生”，因为它的代码是MSTR①。我们总是谈论股市的宠儿。思科，网络宠儿；英特尔，半导体宠儿。

微观战略是因特网和因特网内部结构以及企业对企业电子商务的宠儿。它是一家拥有真正的收入、真正的盈余、真正的管理、真正的发展前景的公司。它是下一个IBM、微软还加上甲骨文，再也没有比这家公司前景更光明的公司了，直到3月20日。

就在这一天，我们发现，所有这些前景都是虚幻的，“先生”公司里没有任何东西是真实的，尤其是那些数字。它编造了它的收入和盈余，欺骗了所有的人，使人们相信它很快就会赚大钱。直到事实被披露为止，微观战略，和很多因特网公司一样，看上去每天都涨十几点。机构投资者，尤其是共同基金，在2000年3月把他们阴险的手腕施展到了极致。他们会盯住某些股票，有时候在这些股票发行之初就盯上了它们，然后通过买进、在电视上吹嘘这些股票等方式

① “先生”的英文“mister”与MSTR相近。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

使其价格不断上涨，于是他们的业绩从中获益，他们也就收获更多的钱。只要他们控制这些公司的价格水平，只要他们都买同一只股票，他们大家便都能获得大笔利润。我了解他们的这一套路已经有一年多了。我了解它们，是因为我的很多在交易前台工作的朋友不得不把股票卖空给这些对冲基金，而他们这样做的损失很大。这些基金实际上在玩狡猾的庞兹骗局①，其诀窍就在于不断引诱新的资金。

当然，拿新经济的法则就能够解释这些公司的天文数字的价值了。你怎么知道一家公司满足新经济法则呢？这也很简单。这家公司所需要做的就是，首先，想好一个公司一定能达到的盈利和收入的预期水平。然后把这些预期告诉马屁精，也就是那些帮助公司上市的分析师。接下来，在公司公布的财务报告上，将显示公司的实际盈余和收入轻而易举地超过了这些预期。它们怎么可能超不过呢？在好年景，公司对能赚多少钱清清楚楚。如果你知道将赚3美分，那么你只说1美分，然后把那个高于预期的数字写进报告。如果你知道将有500万美元的收入，那么告诉每个人你会有400万美元的收入，然后轻而易举地超过这个数字。每个人都玩这一套，包括TheStreet.com过去的那些管理人员。没人反对玩这种超过预期的魔术。这不但有意思，而且相当有利可图。只要那些预期数字不断被超过，预期一步步上升，分析师们就可以和这些贪婪的共同基金合谋，使股价脱离实际，越来越高，而不管其内在价值如何。这就是那些盈利不值一提、收入寥寥无几的公司，市值却能达到通用汽车、波音、福特三者之和的10倍的秘诀。

我是说，这一直随着微观战略丑闻的曝光，延续至游戏结束为止。微观战略是华盛顿特区的一家小公司，生产基于网络的智能应用软件，令人惊讶的是，不知怎的，它的市值突然暴涨到与默克或必治妥公司（Bristol-Myers Squibb）今天的市值相差无几。凭什么持有一只没有盈利也没有前景的公司的价格高达300美元的股票，你会听到共同基金的经理们自问——正是这帮基金经理创造了这个庞然大物。当微观战略的市值逐渐消散，其他的股市宠儿（当然，他们不如微观战略受宠）渐渐明白，股票是会下跌的。微观战略的丑闻曝光之前，所有这些股票的卖方交易都是由经纪商进行的卖空交易，经纪商们卖空这些股票

① 20世纪20年代查尔斯·庞兹发明的一种诈欺手法，用高回报吸引投资者，将后继投资人的资金支付给先前的投资人，以吸引更多投资人上当，直到没有新投资人而使资金干涸为止。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是为了取悦于想把股价不断抬高的共同基金。当一家机构想买进200万股微观战略时，它不能直接到公开市场上去买，因为这样对股价的影响太大。所以，这家机构会找一家经纪商，比如高盛或者摩根，要求经纪商“卖空一点儿微观战略给我”。换句话说，经纪商以卖空股票的方式创造出股票卖给买方，然后，经纪商再从它的客户群里寻找卖家把股票买回来。在丑闻曝光之前，以这种方式买微观战略的共同基金太多了，导致很多经纪商卖空了大量微观战略却根本无法把这些股票买回来，因为根本没有卖家，人们都相信，正是由于这些共同基金使经纪商们的空头头寸越来越大，股票价格才会越来越高，有些经纪商甚至自己也变成了买家，于是这艘宇宙飞船飞得越来越快。

微观战略公布其做假案之后，整个世界似乎在一夜之间改变了。现在，内部人开始大量抛售和登记股票。那些声称进行长期投资的风险资本家正在不择手段地抛出股票。进行卖空交易的对冲基金知道，大部分股票的价格都被共同基金抬到了无法支撑的水平，现在，他们也加入抛售行列，疯狂地把这些股票卖空给任何想买的人。等共同基金投降并卖出股票的时候，他们便结清空头头寸。毫无疑问，这一抛售狂潮对股市造成了打击，一切都发生在3月的最后一周。股票的供给太大了，市场根本无法承受。

对于我们克拉默–伯科维茨公司的这些人来说，认识到微观战略终于结束了是一件很令人难受的事。我们已经靠持有它的空头赚了太多的钱，我们极不情愿改变交易的方向。我们很愿意把股票脱手，但是说到做空，除了托德大家都不同意，因为在过去几年里，做空股票已经让很多对冲基金倒闭。在摩根士丹利那些年，托德就不得不把股票卖空给买家来取悦他们，就像现在这些经纪人被迫把股票卖空给买家一样，实际上，对托德来讲，做空比做多更顺手。3月的最后一周，我们做好行动的准备，把自1999年之后的牛市以来持有的大部分头寸都卖掉了。4月到来了，纳斯达克仍然停留在4 500点附近，托德认为我们处在一次大崩盘的边缘，整个纳斯达克泡沫就要破裂，它会迅速降到1 500点。

老天，真悲观。托德，和我妻子一样，讲不出所以然。只是和我妻子一样，有一种感觉。我真讨厌这一点！我要的不仅仅是感觉。我要的是为什么，为什么股市会一直下滑。同时，我建议我们把全部科技股都卖掉，我在我的网站上说了十几遍，直到我们搞清楚为什么科技股要崩盘为止。共同基金筹集现金、大肆利用经纪商的空头把股票维持在荒唐的价格上的这一套，已经让我厌烦透了，相信我，这绝大部分是投机取巧的共同基金的错，我才不愿意做空股票，除非我能确定，除了这些股票的价值被高估以外，市场上还有别的起作用的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因素。

幸运的是，我拥有TheStreet.com。2000年，我已经明白，即便我拥有现在的绝妙的管理团队——这个团队把英格利希和他的手下扫地出门，网络对于除美国在线和E-Bay以外的公司来说，仍然不是从事商业的场所。美国在线与时代华纳的合并，标志着网络再也不是唯一值得投资的概念。在我们试图弄明白股市未来的走势时，我越来越觉得那些向TheStreet.com提供基本网络设施的公司都是价值被高估的，因为它们仅仅因为市场的价值被高估而存在。这些股票的价格就是靠紧缩的供给和超越预期的诡计支撑着，如果你把这些支撑都去掉，放松供给，你的盈利也令人失望的话，我敢保证，你的股票将会无止境地跌下去。托德每天都敦促我采取更消极的策略，4月之前，我们差不多把全部科技股都卖掉了，现在我们持有的最大头寸是通用磨坊、百仕福（原CPC，被联合利华收购）和安海斯-布希（Anheuser Busch），我越来越接受托德鼓吹的生命之巅理论。

我们把自1998年股市达到谷底以来为我们赚了那么多钱的绝大部分科技股都卖掉了。4月7日，我在福克斯的《TheStreet.com》节目上驳倒了我们自家的熊派赫布·格林伯格，大声疾呼让人们现在赶快脱身。我疯了一般地号召大家，有人会说我的表现很可怕，我向人们大喊着必须现在脱身，就像在电影《人体入侵者》（*Invasion of the Body Snatchers*）的结尾，凯文·麦卡锡（Kevin McCarthy）试图吓唬人们，让他们相信他们最害怕的事情一样。这个节目在福克斯只剩下几个月的时间，可我要尽量利用它，让人们在还能卖股票的时候逃离纳斯达克。和1998年10月不同，那时我心中恐慌，孤军奋战，被保证金贷款和合伙人撤资弄得焦头烂额，而这一次，我的头脑无比清醒。

4月的第二个星期，我终于向托德投降，开始做空市场，因为我们相信就要崩盘了。确实崩盘了，在一个星期里，股市跌了20%，我们公司大赚了一笔。这和1998年10月8日熊市达到谷底的时候形成了鲜明的对比，当时我对于熊市的临近是那么焦虑，其实这是根本不必要的。那时，各家公司的盈利正要上升；现在，他们眼看着要破产。网络正在崩溃，所有那些在首次公开发行的鼎盛时期发行的股票都被我们抛在了后面。虽然赚了钱，我心里却很难受。和托德以及我妻子不同，我讨厌做空股票，即使是价值被高估的股票，因为我坚信在牛市的最后一切都会解决的。再加上，我从骨子里是一个乐观主义者，我不喜欢对美国的公司做消极的预期。那种怪异的购买并持有的策略和科技概念合在一起创造了过剩的“科技蓝筹股”，现在我知道，这只不过是悲伤的乐观，尽管一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

直以来我都愿意相信股市。对我来说，靠做空股票获得的利润带来的是揪心的痛楚。

那一周，我们在股市下滑中赚取利润的时候，我感觉到，在股市出现反弹时，我们还可以靠多头大赚一笔。那个星期五，也就是4月14日，股市进一步下滑，那一周天天如此，我让大家来到杰夫的办公室，说我们必须结清空头头寸了。每个人都认为这就是1987年大崩盘前的那个星期五，而我认为，和1998年一样，崩盘已经发生了，现在我们必须结清头寸。下午3点，股市已经跌了200点，引起了全世界的关注，我们认为就要止跌了，于是投入1亿美元买股票。在托德安装的新软件的帮助下，我可以看到，大约9分钟之后，这1亿美元变成了9 400万美元。我从来没有以这么快的速度损失过600万美元。

下午3点零7分，我妻子打来电话。等股市收盘我们就要去墨西哥度春假，因为孩子们周末休息。自从1998年股市跌到谷底之后，我把所有休假都取消了，因为我不愿意错过这场令人兴奋的牛市的任何机会。这一次我要一不做二不休，这一次我要干得漂漂亮亮。当我的助理珍妮·卡伦说凯伦打电话来，要和我说话的时候，我甚至不愿意中断会议。“休假，去墨西哥，收盘后。”我对杰夫说，语气中有一种觉得她打搅了我们的会议的意味。下午3点半的时候，凯伦打电话来说，她在新闻上看到市场下跌了约400点。她说她知道，我会觉得此刻离开公司是不负责任的举动，因为我们是基金最大的合伙人，所以她没有征求我的意见便取消了我的机票，她说她知道我必须做什么。我几乎没听她说话，我的注意力完全集中在那个E-Z-Castle的软件上，它可以立即显示我们的亏损是多少——大亏特亏。我完全被它吸引了，无法抗拒。就在她讨论我们的休假的这一会儿，我们又损失了90万美元。我太难受了，直想呕吐。我们一年的战绩难道要毁于一旦了吗，今年的业绩本来很不错，这得益于我们提早抛出了科技股，转而投资制药和食品股。她还在说责任和荣誉已经把我们的生活搞得一团糟。真烦透了股票交易。什么了不起的谷底反弹交易！我们讨论这愚蠢的休假时就损失了95万美元。

“那我们该怎么办呢？到乡下去？”我问，没意识到她只取消了我的机票。这一次她们将自己去休假，不要我了。

“够了，够了，”她说，“我们自己去墨西哥。我再也受不了了，每次度假都要让孩子们失望。让你的职业道德见鬼去吧。”

她让我一分钟后查看一下传真机。到时候我会看见一张需要我签字的纸：“有关当事人：我，詹姆斯·J·克拉默，神志清醒，兹确认并同意我妻子，凯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

伦·L·克拉默，携我们的孩子离开美国。”我对她说我会查看的，然后，没有多想什么，我便回到讨论这场危机的会议中。杰夫想知道我家里是否一切正常，我皱起眉头。

“伙计，她怎么了？”我问杰夫。

他看着我，皱起双眉，说：“嗨，她也想知道你怎么了呢。”

“是啊，”我说：“她不要我，自己走了。”

杰夫看着我，让我给她打电话，告诉她我也能去。我告诉他，只要我是为别人管理资金，我知道我此刻的做法就是对的。

我必须在一切搞砸之前就退休。退休，把这一切都放弃。可是现在我还没有准备好。“不可能。还不行。”我走出去查看传真机，看到那份文件，签了字，交给珍妮再传真回去。时间是下午3点45分。我意识到还有15分钟就收盘，我们买的股票已经损失了700万美元，我决定再投入1 000万~1 500万美元。

我们把钱投了出去。4点10分之前我们买了所有能买的股票，我们一直在等待时机，我想我们抓住了它，现在买的这些头寸在下周就能赚大钱了。然后，我想起一件事。我妻子曾要求我在收盘之后打电话向她道别。

我拨通了电话。太晚了，她们已经走了。就在这时，我听到凯伦的留言的时候，我终于明白了。她们真的不要我就这么走了。

这就是我：一个真正的国王，不，一个斯大林主义者，办公室里的一架令人敬畏的机器，我知道，我操纵着股票的出售，在空头和多头的转换之间游刃有余，仅仅靠我的交易天才，就让我的合伙人跻身《福布斯》全球最富有的400人之列。同时，在家里，我是一个不折不扣的骗子，我知道，为了保证为合伙人赚钱，我伤害家人已经是家常便饭，我彻底地伤害了她们，现在，我对她们再也不重要了。事情终于到了这个地步，凯伦和孩子们不和我在一起时更快乐。我不是不知道。我太忙了，只考虑着股市星期一开盘时，我们能从在谷底买的那些美妙的多头头寸上赚多少钱。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

CONFESSIONS OF A STREET ADDICT

第二十二章

退 出

我已经45岁了，上一笔交易的市盈率达到34%，我越发无法忍受任何的一点儿损失，这经常令我十分紧张疲惫，或许我真的该退出了……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

那天早上，4月17日，我们果然大获全胜。我们打了个完完全全的胜仗。我们的选择完全正确，我们抓住了堪称历史上最糟糕的几个星期结束后的时机，在谷底买进，这一策略果然成功，开盘后几个小时，我们就有1 400万美元的利润入账。这真是对1998年10月8日那次灾难的一次甜蜜的复仇。

和1998年不同，那时我们债务缠身，而这一次，进入4月的第二个星期，我们手里几乎全部是现金，还有食品和制药股，它们在纳斯达克下跌的时候一路上涨。和10月8日不同，那时我们出于恐慌抛出股票，这一次，我们是利用人们的恐慌买入股票。有时候我们是仅有的买家。和1998年不同，这一次我们时隔一个周末就赚了一大笔，而其他对冲基金，像乔治·索罗斯（George Soros）和朱利安·罗伯逊（Julian Robertson）的基金，则一步走错，终于倒闭（我们后来知道，这些基金的倒闭又加剧了抛售狂潮）。纳斯达克的跌幅百分比达到两位数，道琼斯指数和标准普尔指数也受到重创，我们却稳稳锁定两位数的收益率，领先于所有其他人。

我就喜欢以这样的成绩进入第二季度。冠军就要诞生了。

可是，当凯伦那天早上从Punta Mita的四季酒店打电话来的时候，我就开心不起来了。就在度假前不久，她在滚轴溜冰的时候把手腕摔骨折了，当我向她吹嘘我多么英明，我们赚了多少钱的时候，她却拿令人痛苦的事折磨我，说她一只手拿所有那些袋子太难了，说孩子们都希望我在那儿。1 400万美元带来的欢乐烟消云散。我还是和以往一样麻木，歇斯底里地向我妻子吹嘘我们正大胆等待购买思科和Veritas的时机，不到最后关头决不买进。我还把我们目前的情形和梅尔·吉布森（Mel Gibson）在《勇敢的心》（*Brave Heart*）里说“坚持阵形”的情形相比。她想知道我是不是疯了，该吃药了。“谁关心什么了不起的Veritas战役？孩子们想让你立即搭飞机过来，陪我们度完假期。”

我说不可能，机会转瞬即逝，机会太多了，我等不及到她回来。我知道她能理解为什么我必须留下来，我对杰夫说。“她是做这一行的，看在老天的份上，她应该明白。”我对他说。杰夫提醒我，你已经以市场机会转瞬即逝为借口取消

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了十五六次休假了，这看上去不再是你待在塔楼上的充分理由了。

这次靠多头操作大赚一笔之后，我们决定不再投入大量资本购买股票，因为它们的表现已经变得非常反复无常。人们终于看到，股市的灵魂已经逝去，我们也就不再害怕进行空头交易。我们决定，只要股票价格居高不下，我们将一直偏向于空头交易。

纳斯达克差不多重新回到4 000点的位置，这给股市又注入了很大的希望。可是，考虑到美联储不断提高利率，同时，人们购买股票的能力已经饱和，新发行的股票无人问津，人们实际上不应对股市抱太大的希望了。

得益于那个星期一的大反弹以及4月18日早上的再度反弹，我们卖出了更多的股票，全部科技股都清仓了，我们的收益率达到25%。这一年剩下的时间里，我们只需要进行日间交易就可以了——在收盘时全部平仓，避免隔夜风险，有什么必要逞英雄呢？管理基金和英雄主义毫无关系。

整个20世纪90年代，我们总是听见德高望重的人们说基金的收益率太高了，长久不了。我从不相信这种说法。金钱的诱惑太大了，对赚取巨额利润的机会视而不见是违反常理的。

不过，现在情况不同了。新一代股票的发行无视股票市场传统的规则和严格性。这些股票的市值达到几十亿美元，要不是资本分配如此无效，它们本该一钱不值。火暴的首次公开发行、电子交易和洗脑后相信购买且持有策略的美国人——只要是股票，不管是什么股票，一概购买且持有，三者加起来，形成了这样一种观念：疯狂地抛售即是谨慎投资，冒险投机等于长期投资。

我稳坐在克拉默–伯科维茨公司的办公室里，在2000年第一和第二季度市场达到波峰的时候，纷纷来访的各种各样的公司令我吃惊。价值几十亿美元的大公司访问我的办公室，一经仔细盘问，我们便发现他们对自己的业务以及分析师们把他们归为哪一类一无所知。一切都完了，放任自由的资本主义。

每天都会发生一些怪事，只需几个例子就可说明。我写了一篇文章，说网络邮票公司（Stamps.com）有一天将一钱不值，文章发表之后，该公司的首席执行官约翰·佩恩（John Payne）说想见我，他说，如果他不能证明他的公司将生存下去，并且是一个长期的赢家，他将向慈善机构捐赠1万美元，捐赠对象由我挑。我接受了他的挑战。他来到我的办公室，向我讲了一个可信的故事，我甚至还买了一些他的股票。可是几天之后，他再也不接我的电话了。再几天之后，他被解雇了。他的股票果然变得一钱不值（我无法找到他那张1万美元的支票）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Portal Software公司的管理团队也来拜访过我，这家公司的市值为70亿美元。据华尔街的分析师说，这家公司势头正旺，他们即将开展为经纪商编制网上账单的业务。当我向他们询问这种新业务时，他们的回答让我哑口无言。他们问我，有没有什么美林或者高盛的人是他们可以联系的，好获得一些这种业务。噢，老兄。

再看看360networks公司怎么样？你可能不记得这家温哥华的雄心勃勃的公司。他们宣称要彻底改造一切，电信、高速网络、万维网，看上去增长不错。我写了一篇文章批评它，预测它将倒闭。几天后，他们的首席执行官格雷格·马菲（Greg Maffei）打电话来对我恶言相向，说他不明白我为什么要那样写。我是从微软认识格雷格·马菲的，他曾是微软的首席财务官，拥有无可挑剔的声望。他说，他们资金充足，拥有大量现金，我根本不知道自己说了些什么。我立即又写了一篇文章，重新加强了我对该网站的负面评价。3个月后，它便申请破产保护，他们的所谓发展计划都是假的，据说是笔误。

当内文·贾恩来访的时候，我们便认识到，你绝不可能持有一家成长中的高科技公司的股票而不胆战心惊的。他的股票——美国通讯，时价255美元，市值达到180亿美元。

在美国通讯之前，内文在微软工作。他建立自己的网络公司时，想把它建成因特网上的黄页，这是一个值得努力的目标。我是在CNBC频道看到他的行动的，他在电视上保证，他的公司规模将超过微软，因为因特网是如此浩瀚无边。

他到我的办公室来是为他的股票进行路演，当时这只股票已经从300美元的价位上跌下来。他有一个故事，而他想讲给我听。他有一种软件，你可以用它立即找到第14大街以南最便宜的比萨饼，还有优惠券。他说，它不但可以用来买比萨饼，还可以用来买书、通心粉、电影票，买任何东西，只用手机操作即可。

贝尔公司将花大价钱向他购买这种嵌入式软件。他将财源滚滚，美国通讯的市值马上可以达到上万亿美元。

我爱这个。大家都落荒而逃的时候，内文如此乐观。他与我和雅各布斯热情地击掌打招呼，告诉我们SBC通讯公司（SBC Communications）和Verizon公司将付给他多少多少钱。简直是一座金矿。

当我们送内文出门的时候，我听见杰夫在电话上悄声说话。我无法分辨他在说什么。我陪内文走到门口的时候，告诉内文我是他最大的支持者之一。

我转过身走向杰夫。就在我和内文会谈的时候，他已经把5万股美国通讯全

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

部抛出去了。“我看见你们互相击掌了。我对托德说‘这次会谈将害我们损失几百万美元’，于是我把股票都抛了。”

我没有对他的做法提出质疑，击掌的时代已经过去了。

美国通讯再也没有回到过去的辉煌。现在它的价格勉强高于1美元，我们差一点儿损失了几百万美元。

股市上有成百家美国通讯，事实证明它们全都是骗局，它们和一桶垃圾一样不值钱。

这些公司络绎不绝地造访我们的办公室，我们随之变得越来越悲观，虽然股价降低是一件好事。在我取消那次度假后不久，我说，不管是谁，只要他建议我们买股票，我就会向他宣读米兰达法则①（Miranda Warnings）。即使只买5 000股股票，我们都要事先召开冗长的会议进行详细论证。而就在几个月前，不进行一秒钟的思索，我们就能一次买50万股股票。

在一间屋子里，4个怒气冲冲的家伙就每只股票的任何举动进行详细讨论，意见极少能达成一致。托德总是拗着来；马特一心想要找到本季度业绩出众的股票，而他能提名的股票越来越少。当他好不容易提出一只股票，托德就会提出反对意见。

杰夫会去参加各种会议，一个接一个，打听关于股市下滑的消息，结果是，我们不得不把所有的股票都抛掉。看上去持有任何多头头寸都是错误的。任何头寸。

我刚刚建立基金的时候，要是有哪个季度业绩不好，我就会对自己大发脾气。5年之后，只要一个月业绩不好，我就会焦急不已。现在，14年来我们都没有亏损过，我变得越来越保守，害怕无法继续保持这个了不起的纪录。哪怕一个星期的亏损对我而言都是惨败。

到2000年第4个季度末，我满脑子想的都是哪怕一天的亏损也不要有。要是哪一天出现亏损，我就会暴跳如雷，威胁着要把那个害我们损失了钱的人解雇，不管他是谁。要是谁犯了不止一次错误，我的威胁还会升级。在45岁的年纪上，在长长的工作日挣扎一整天，真有点儿让人吃不消。到周五我就已经精疲力竭了，我经常在下午1点一刻走进会议室，躺在大会议桌旁的黑色沙发上，昏睡过去，差不多是脑袋一挨枕头就睡着，枕头是我专门为这种经常性的休息准备的。

---

① 美国最高法院要求被逮捕的人被告知其有权保持沉默并有权请辩护人，这就是米兰达原则。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“上涨150点或者下跌150点的时候叫醒我，”我会说，“或者不管发生什么情况，在3点一刻叫醒我。”在这样一个股市中，就得这样发出指示。追求完美给我带来的精神压力让我如此筋疲力尽。

接着，出现了让我们能够立即实时地看到盈利和亏损情况的软件，一旦我们出现任何亏损，哪怕只是几分钟，我都会发脾气。我们有这样的领先地位和优良纪录，是谁在做危害公司的事？我会大喊大叫。是谁让公司冒风险？谁干的？有一半的情况是因为我自己，因为我无法抵抗做交易的诱惑。

整个夏天，市场情况都很紧张，我们坚持做交易，各平均指数则继续下滑。我们又赚了些钱，我的精神状况却变得愈加糟糕。

夏末，市面上出版了一本《算命师》(*The Fortune Tellers*)，作者是《华盛顿邮报》的媒体批评家霍华德·库尔茨（Howard Kurtz)。这本书描绘了谈论股票的人和交易股票的人的奇异的重合。我在书中被描写成一个为金钱和不惜一切代价获得成功和尊敬的欲望所奴役的人。库尔茨——他以前也写过我，把我描写成一个为了业绩情愿和所有人开战的人。以业绩为借口，一切都变得合理。那些读过这本书的认识我的人，都惊讶于我被描写成这样，他们希望我站起来维护自己的名誉。可是我不能，库尔茨描写得很对。

我从《旧金山纪事报》上剪下了一篇评论，把它贴在我的彭博行情接收机上。我至今仍保留了关于我的这一段话：“每天早上5点，在他的办公室里，克拉默为工作狂给出不好的定义。难以置信，一个如此富有和成功的人仍然如此疯狂，也如此可悲。”一针见血。

就在感恩节前，我被邀请赴拉斯韦加斯在《金钱秀》(*Money Show*）上发表演讲，这是20世纪末典型的股民聚会式的节目，有拉拉队，人们会进行热情澎湃的欢呼，这种聚会后来很少有人听说了。我对邀请方说，如果他们负责我和父亲在贝拉佐酒店的住宿，我就去。父亲发现，我一分钟也不停地对着办公室专用的手机打电话。飞行员一宣布机上电话可以使用，我就给杰夫打了长达3个小时的电话，在飞过美国上空的时候，我通过电话交易股票。飞机着陆后，我又开始使用手机一路进行交易，直到在酒店登记入住。只在这一刻，美国东部时间下午4点零1分，我才深吸一口气，放松自己。

我父亲惊呆了，他不敢相信我的生活压力这么大。更让他吃惊的还在后面：我不是走向酒店前台，而是开始摆弄手机上的一个插孔，因为手机的耳机不响了，我还换了房间，这样我才能处理5份股票交易的文件，回复大约400封电子邮件。他担心他得为我送葬，尽管他的年龄几乎是我的两倍。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我从拉斯韦加斯回来之后，我们经历了数月以来第一个糟糕的交易日，损失了100万美元，大部分是因为顺市交易。第二天我们损失了50万美元，杰夫想知道我是否介意他去观看他的孩子的演出。我说去吧，不过我会把我们所有的股票都卖掉，因为两天之内我们差不多亏损了2%，我无法忍受这种折磨。他便离开了，离开之前说他会试着再和公司联系，查看一下情况，不过由于演出的关系，他可能没法这么做。很快，市场出现了反弹，而且是大幅反弹，就在我把绝大部分多头头寸卖出之后。

他打电话来询问公司情况的时候，我正走出公司大门，坐上去城郊的地铁。我气急败坏，气的是我们竟然卖出了股票，把损失握在手里；气的是股市竟然不顾我们出现反弹；气的是他竟然在我们需要他的时候去参加什么该死的学校演出。我斥责他玩忽职守，我冷酷地对他大喊大叫。正当我气喘吁吁地发脾气的时候，我意识到杰夫根本不在电话的另一端，已经断线了。第二天早上，杰夫走进我的办公室，说他必须和我谈一谈。我说当然可以。他把我领进他的办公室，说他必须向我道歉，他说他那些话太刺耳、太刻薄了，他只是太生气了。“你到底说了些什么？”我问。

“就在你对我大喊大叫之后我对你说的那些话。”

我告诉他我根本没听见。他大笑起来。他说他咆哮了有4分钟，说我尽可以见我的鬼去，还说要是我再像那样对他大喊大叫，他就不干了。

“不管怎样，我向你道歉，”他说，“可是你也得改一改。我们今年的业绩再好不过了，这是最好的一年，比任何一年都好。我们做的任何事都是应该做的，我们是成功的，我们是超级明星，可你还是放不开。你不肯停下来，你正在莫名其妙地折磨自已。”

我点点头。我知道，我说，可是我每天都担心功亏一篑。

“我们不会的，”他说，“我们不会的。”

我认为他这番话不过是想安慰我。我回了家。我比他更清楚。我们可以在转瞬之间功亏一篑。你总有可能功亏一篑。历史告诉我们，如果你搞砸了一笔交易，即使是在我们现在所处的11月，你仍有可能功亏一篑。

杰夫陪我走到电梯。我提醒他，在1988年11月的第3个星期，我得了感冒，头晕脑胀之间买了瑟维斯商品公司（Service Merchandise）和Zayre公司的股票，转瞬间损失了9%，把我的收益率从40%强降到30%左右。

换了别人会说，瑟维斯和Zayre公司已经过去了，这次亏损已经是12年前的事了，我比那时强多了，我们的公司也比那时强多了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

杰夫则只是点头。我把他调教得太好了。

第二天，11月22日，我们重新抖擞精神，在上午10点之前就迅速投入了300万美元购买强势股票，收盘之前，我们又投入了100万美元购买QQQ（纳斯达克100）指数和微软。我们把全部损失都赚了回来，还有盈余，而且这都是实现了的利润。你不可能把实现了的利润从我这里拿走。

而这一切是在股市大幅下滑的背景下完成的，我就是这样获得超人的业绩的。我喜欢这种感觉，在别人都在亏损的时候，我不论市场形势好坏都能赚钱。太棒了！了不起，了不起，了不起！一个多么美妙的交易日。这是克拉默–伯科维茨公司的收获季节。杰夫和马特不断从瑞士信贷第一波士顿银行的大会上为我们传递关于交易的消息。杰夫总是能从这些会议上的胡吹中发现一些信息。当北方电讯处于60多美元的价位，约翰·罗斯[①]（John Roth）暗示他们很难达到120亿美元的销售额时，只有杰夫敢冒激怒北方电讯管理层的危险，对着他的手机让我们立即把北方电讯抛掉。所有其他人都选择观望，而这只股票再也没有涨起来。现在马特也能做到这一点。我们只要弄清所有其他人在关注什么——每一家大投资银行的每一位分析师在关注什么，再与人们在各种会议上说的相比较，杰夫和马特每从这种会议上打回一个电话，我们差不多稳赚几十万美元，而且当天就能赚到。

托德和我则负责在办公室做交易，下精彩的赌注，主要是做空，也就是赌股票下跌。此时我本来应该兴冲冲地回家了，我已经写完了最后一篇专栏文章——现在我每小时写一篇专栏文章，每天在我的塔楼里固定写12篇，可是今天还有一篇大报道要写。在这个11月的收盘后的下午，4点40分，我们挤在行情接收机的屏幕前，等待博科公司（Brocade）公布季报。博科很久以来都是我喜欢的股票，它是我们的头寸清单上仅存的跟风头寸，这在我们公司是相当不易的，因为我们把被人们跟风炒作的股票，或者仅出现一次购买风潮的股票，视为毒药。博科是一家计算机存储器公司，我们公司内部对它的持有引起过很大的争论。每天，那些跟风炒作的基金纷纷倒闭，此时我们怎么能做多一只被炒作过的股票呢？是什么让博科如此特殊？我明明在克拉默–伯科维茨公司的会议上以及我的专栏中，把所有其他被炒作的股票都痛斥了一番，为什么又要求保留博科的头寸呢？对这些问题我总是给予同样的回答：博科的业绩比谁都好——比谁都好！只要它的业绩比谁都好，我就想做多。

---

① 北方电讯总裁兼首席执行官。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

于是，博科的季报公布了，业绩相当漂亮。有一些仿佛喝醉了的胡言乱语的网站，居然期待博科公布更高的业绩，所谓的更强的后势，可是我知道，博科已经相当令人振奋了，完全是杰作。完美得让人吃惊。

就在那一刻，就在我决定在2万股的基础上再买进几千股博科头寸的那一刻，半导体公司阿尔特拉公布的季报显示其盈利低于市场的预期。真是时候。

尽管阿尔特拉与博科之间没有什么关联，博科却开始像水中的石头一样下沉。我认为不管怎样，博科还是值得买的，于是我又以150美元的价格买了1 000股。

接下来我只知道博科跌了6点，在60秒之内，就像一辆倒着行驶的奔驰车。我再也说不出买博科的理由了。我知道我全错了，我们正在亏损，而我不想破坏这原本完美无缺的一年。我听见有人在电视上哭喊着股票还在跌，我看见买家在我眼前消失，我看见损失的数额。我大汗淋漓，怒火中烧，直摇头。托德看着我，问我怎么了。

他说这没什么大不了。我们在这上面栽了跟头，可以爬起来继续前进，没什么大不了的。

“没什么大不了？”我大喊着，“没什么狗屁的大不了？”他冷静地提醒我，我们那一天赚了几百万美元。我还是无法平静下来。

“我们刚刚在博科上亏了钱，谁会关心我们赚的那几百万美元？你不明白吗？”我贴着他的脸说，“你不知道这就是我的思维方式，这就是我吗？”

托德摇着头走了出去。他离开的时候，我朝门上扔了一个水瓶，生气他居然不和我争论下去。我真生他的气。

我冲进我的办公室，试图联系上已经回家的杰夫，向他抱怨托德居然不在乎我造成的损失。我接通了他的电话，可是老断线。我气急了，把手机砸到我的交易桌旁边的柱子上。

我从我的办公室冲回交易桌的时候，每个人都知道我接下来要做什么。他们知道当老板为一笔交易心烦的时候该怎么做，现在我的2.1万股博科已经跌了7点。首先遭殃的是电脑键盘，有时候我直接把电话砸到键盘上。这一次，我把它拿起来，侧过来，狠狠地砸了4下，力量大得足以让Q、W、E、R、T、Y这几个键飞向左边，Z、X、C、V、B这几个键飞向右边——珍妮·卡伦，我的老伙伴、红粉知己、和我共用一桌的人，就坐在右边。她已经从她的咖啡杯里、毛衣上、头发上捡了6年飞过去的字母键了。我的发作令她瑟瑟发抖，事后她会告诉我，她祈祷着我不要拿订书机砸电脑显示器，或者把桌子掀翻。我最后一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

次掀翻桌子——我以为英特尔要上涨的时候，我的电脑系统死机了，我对此大为光火，接着我发现英特尔实际上在下跌，而我刚刚在高得吓人的价位上买了100万股，顷刻之间就损失了100万美元——把玻璃碎片弄得到处都是，在后来的大扫除中，每个员工的位子上都发现了玻璃碎片。

接下来倒霉的是电话。博科继续下跌——现在它已经跌到140美元出头，我气愤地把电话从电话线上扯下来，拼命地砸在桌子上，直到它碎成了几十片。我一边砸电话，一边愤恨地咒骂着，股票每跌1点，我就喊一句“该死的博科”。还是没人敢来劝我。他们知道，只要股票继续跌下去，他们老板的桌上的任何东西都有可能变成朝他们发射的导弹。

就在我把键盘甩出去，空格键和后退键在空中脱离键盘的那一刻，博科跌到143美元。键盘直接砸到一个动物造型的图腾上，我和托德的桌子就是由这个图腾分开的，托德早就溜走了——在他变成我的靶子之前。

终于，我再没有什么可砸的了，股票也跌到了谷底。然后，谢天谢地，它开始反弹，这意味着我可以回到我的办公室，再冲杰夫大喊一番，说我本来是对的，可是事情真不容易啊，我本来把事情搞砸了，我差点儿毁了这一年，可是我没有。我总是这样做，这样珍妮就有时间把备用键盘和电话拿出来，把一切清理干净，为我的下一次爆发做好准备。她总是随时准备好备用的东西。我回到交易桌的时候浑身发抖，盯着洒满碎片的地板，看到新键盘已经装好，我在键盘上敲入博科，它那天以145美元的价格停止交易。

我浑身发抖，从肩膀到手指感觉麻木，麻木而感到刺痛。珍妮催我早点儿回家。她说她只剩下一个键盘了，所以我最好是仔细点儿用眼前这个。我不知道她是否是开玩笑，最好不要拿10万美元以上的损失开玩笑。

可是，我再也不会大动肝火了。因为就在第二天，我辞职了。珍妮储备的那些备用品安全了。我走进办公室，站在交易桌前，要求每个人闭嘴，然后说：“女士们，先生们，我要离开这儿了。我要在他们把我赶出去之前离开这儿，公司现在属于杰夫·伯科维茨。”

我砸坏的办公家具、显示器和键盘足够使用一辈子，事实上还不止一辈子。作为一位45岁的对冲基金经理，我在交易桌上待的时间已经够长的了。是急流勇退的时候了，趁我没有身败名裂之前。是退出的时候了，趁我没有杀了别人之前。

收盘之后，我们在华尔街和南街港交汇处的一家咖啡馆捧着热咖啡，我正式把公司交给杰夫·伯科维茨，我的34岁的合伙人。他想为此付给我一笔钱，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我也想为此付给他一笔钱！轮到他摔电话和砸显示器了，轮到他担心他的心脏是否禁受得住每天的压力了。

那一年已经发生了400万美元的损失，所幸也赚到了535万美元的利润，再出现一个6万美元的损失，我心脏病就要发作了——我得干点儿别的事业。并不是因为焦虑有什么错，而是因为焦虑现在可能要我的命。轮到杰夫流汗、担忧和为他在这个对冲基金的残酷的竞争世界里奋斗的业绩斤斤计较了。我再也不想过这样的生活了。我知道我并不关心临近的1月，每到1月，你总是为一切又从零开始感到心神不宁。唯一保持业绩的方式就是退休，再也没有比功成身退更让我向往的了。我想在我明显失去锐气之前退出。平均指数百分比跌幅达两位数的时候，我们的盈利达到36%，再也没有比这更好的离开我的交易塔楼的时机了。

对那些没有为对冲基金追求高业绩的游戏里摸爬过的人来说，我面对博科这样的损失表现出来的歇斯底里的怒气，可能看上去很过分、很孩子气，而且完全不必要，纯粹是意气用事。

你错了。我们这些玩对冲基金游戏的人之所以那么容易发火，之所以没有年老的对冲基金经理，是因为，如果就在你买了一只股票之后，你眼看着它下跌10点而无动于衷，那么你根本不应该再玩这场游戏。有朝一日你会说："你知道，我又有能力又稳妥，对于博科这样的下跌我根本不在乎。"这就意味着合伙人应该撤资，把他们的钱给别的更年轻、更渴望成功、更出色的人保管。

你必须有如此强烈的取胜的欲望，以至于你不在乎当你失败时别人怎么评价你的行为。好的基金经理不断地拿他们自己和别人比较。在克拉默-伯科维茨公司的时候，我会紧紧咬住几百位基金经理的业绩，几百位，我一直讨厌被他们中的任何一个超过。如果美邦进攻成长基金（Smith Barney Aggressive Growth）的里奇·弗里曼（Richie Freeman）哪一天业绩超过我，或者如果保罗·韦克[①]（Paul Wick）的利润为3点，而我只有2点，我就会发疯。我盯着这些数字，就像一场关键比赛的加时赛中的队员盯着记分牌上对手的得分一样。只赢对我还不够，我的对手必须得输，我才能有足够的满足感。当这些坏小子——所有其他基金经理赚了钱，而我们赔了钱的时候，我都忍不住想哭。

日复一日，我受着永不停止的超过别人的欲望的疯狂折磨，因为我总有一

① 赛利格曼通信与信息基金（Seligman Communications & Information Fund）经理。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

种幻想，那就是贫穷就在我身边潜伏着，一旦我连续做几笔像博科这样糟糕的交易，我便会立即回到我的福特费尔蒙特上，睡在5号州际公路旁。可是，当你一年赚1 000万美元的时候，保持一种饥渴状态并不太容易。

当你能赚这么多钱的时候，冒这些风险——这些必要的风险，如果你有获得超额回报的欲望的话，看上去完全是愚蠢的。正如我在高盛的助理杰克·谢泼德（Jack Shepherd）老是对他的超级富翁客户说的，我也已经变成了其中的一个："你只需要变富一次。"可是你必须假装你还想要更多的钱，才能保持对金钱足够的饥渴状态，促使你尽最大的努力为合伙人赚钱。所以我猜，出色的基金经理要么假装他们被令人窒息的不安全感驱使，要么觉得赚多少钱也不够，或者两者都有。

当你30岁时，刚刚为损失了一笔钱而大发雷霆，接着你还可以继续工作——绕着中央公园的水库跑几圈，就像我过去经常做的，或者到健身俱乐部举一会儿重。当你35岁时，砸了几台电脑之后，你可以到最近的水池边去。过后你会想，不过是走了两次倒霉运而已，管他的，好好睡一觉，再回去工作。

当你40岁时，企图把电脑扔到窗外去，因为你太过草率地买了英特尔，而这把年纪上又不能喝酒，因为怕有损第二天的交易头脑，你便只能回家去，拥抱妻子和孩子。

可是当你45岁时，摔了两个键盘和一部电话，你简直呼吸不过来了，你感觉窒息。你感到头昏目眩，一切都麻木了，你的助理想为你拨911[①]。那天晚上，你不服镇静剂就睡不着觉，第二天早上走进办公室，喝下两大杯咖啡还是回不过神来。这种压力对于一个45岁的人来说，太难承受了，而且一定会对身体造成永久性的伤害。每年，它从你的身体里吸走一部分元气，直到把你吸干，这也就是你玩完的时候了。这时你就像威利·梅斯[②]（Willie Mays）一样，服役太久了，再也不能从野外打到二垒。你想达到事业的巅峰时，我已经达到了，而且是完美地达到了。

那天晚上我回家的时候，没人到门口迎接我，就和往常一样。好几年前她们就停止到门口迎接我了。在她们也辛苦了一天之后，还有谁想沾上我为业绩产生的焦虑？在这个脾气暴躁的对冲基金经理又在股市上昏天黑地地奋战了一天之后，谁还想去碰他？

---

① 美国紧急服务电话。——编者注

② 著名棒球明星。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我走到厨房后面的酒柜旁，打开一瓶1937年的Warre's Port酒，我一直留着这瓶酒，也不知道是为了什么，狠狠地灌了自己一大杯，然后走进厨房，凯伦正在那里准备晚餐。

“情况怎么样？”她问，眼睛也不抬起来看我一眼。

“我今天辞职了。”我说。

“那今天可是个大日子。”她说，完全不理会我。

“我把公司交给了杰夫。”我说。

“非常有趣。”她说。

“我退休了，我是认真的。”我说。

“你退休了，不是吗？”她突然说，意识到我在这么长时间以来把一切都搞糟了之后，终于有一次真诚地想做点儿正确的事。

她给我一个长时间的拥抱和吻，然后问：“今年盈利多少？”

我说：“36%。”

她立刻又问：“平均指数盈利多少呢？”

我笑了，“它们赔了两位数。”

她大笑起来。“你知道我总是这样说，你的上一笔交易有多棒，你就有多棒。而你的上一笔交易简直太棒了。”

我对她说，我认为我这次确实做对了。

还有最后一件事，她说：“你不会整天坐在起居室的沙发上看CNBC的行情接收机，是吧？”

不，我说。我再也不做交易了。我要做我一直想做的事：当一名作家。

“你在城里有一个办公室，我猜？”她问。“而且不太近。”她笑着说。

“当然，”我说，“在TheStreet.com，我要回去做一个全职作家。”

说到这里，她把女儿们从楼下叫了上来，告诉她们，她们的爸爸再也不会错过一场足球赛、一次返校聚会，或者一次休假，因为他已经决定换工作了。

我的大女儿赛茜说：“只有我亲眼看到的时候，我才会相信。”

她的确看到了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

CONFESSIONS OF A STREET ADDICT

第二十三章

一个华尔街瘾君子

一年多了，我没有在怒气中乱砸键盘或者摔电话；一年多了，我没有为2.5万美元的损失令雇员难堪……我有了更多的时间和我可爱的孩子和妻子在一起享受家庭的幸福，而且我的的确确明白了一个道理——出色不如走运。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一年多了，我没有在怒气中乱砸键盘或者摔电话。一年多了，我没有为2.5万美元的损失让我的雇员难堪，或者威胁要让那些进行愚蠢交易，害我损失了钱的人罚款。一年多了，我没有把潦草地写着惠普或IBM的即时贴贴在某个倒霉的员工的头上，提醒他牢记如何使损失最小化。一年多了，我没有做一笔快进快出快来钱的交易。

这一年中，我没有错过一次和孩子玩耍的机会、一场返校聚会，没有错过一次对父母的拜访或者一场球赛。我不可能错过球赛，因为我是教练。我们刚刚在秋季赛季中取得胜利，我们的萨米特冲锋队取得了4–3–3的成绩。比赛中我不止一次地冲着裁判大喊大叫，不止一次地告诉我的小球员她让我失望透了。我很珍惜每周三训练的那几个小时。而往常这个时候，我不是在买博科，就是在卖雅虎。有时候我也和球队里的姑娘们混战成一团。我知道我孩子的老师叫什么名字；嗨，他们也认识我。所有的老师都认识我，校长也认识我，并不是因为我在电视上大谈股票，而是因为我尽可能多地到学校去。

我发现我的孩子和我很像。我们一块儿去看棒球赛，尽管我们支持不同的球队。赛茜太喜欢篮球了，给她的猫取名为艾弗森，艾弗森是当今费城76人队最伟大的球员（她本来想给它取名为科比[①]，但是这会刺伤我，因为我是为费城队加油的）。我在2001年休了8次假，只有第一次休假时我打电话回来，那时我还不能适应不承担任何职责的生活。我现在每天睡到5点半，还需要闹钟来叫醒我。我再也没有梦见错过了期末考试。

我还不时地去福尔顿街40号，克拉默–伯科维茨公司的所在地。杰夫仍然在大门上保留了我的名字。公司的新主人带给公司的改进着实让我兴奋。他在赚钱。起初我走进去时，看到别人待在我的塔楼里，心里很难受。我感到自己老了，没用了，但这种感觉没有持续多久。现在，我感觉就像回到我深爱的大学校园，而我的记忆中令人兴奋的时刻远远多于令人消沉的时刻。我看到，由于

① 科比·布莱恩特是洛杉矶湖人队的球星。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

压力，杰夫掉头发了，还好，他丢掉的不是头脑。我知道我把他调教得很好。他应该感到压力；压力总是有的，只有当你退出的时候它才会消失。压力对利润有好处。我再也不怕过年末了。我不用担心维持盈利，或者着急新年的钟声又会敲响，而我风光的一年又将成为过去。我再也不会留恋我的最后一场交易了。

我不用再花钱让别人倾听我的倾诉，以带走我的苦恼。我仍然到TheStreet.com上班，但不再有任何职务。我每天做在线广播节目，这是我喜欢做的，在节目中，我大谈生意之道，透露我从20年选择股票的经验中获得的每一个秘诀。在《投资真经》中，我现场给出市场评论，这些评论我过去的雇员们早就听得滚瓜烂熟了，但我不再像过去那样刻薄地评论我的手下如何错过了这个，而我如何大买了一笔那只股票。即使是我想做交易，现在也不能了。在结束了和福克斯的关系后，我和CNBC签了合同，该合同禁止我在一个月内出售任何我买的股票。5天内，我不能买我在节目中谈论的股票。我被严格禁止做空股票和使用期权。因此，我不能对市场的波动作出反应，我的情绪也不随市场而变化。我的朋友马克·海恩斯现在在节目中介绍我时称我为“这个月里发生了什么的教堂来的吉姆·鲍勃牧师”。最近，我开始当CNBC的晚间节目《美国现况》（*America Now*）的联合主持人，同样引起了轰动。

这一年里，我愉快地度过的工作日比过去我在股市上挣扎的20年的总和还多。TheStreet.com仍然在一位数增长水平上徘徊不前，这也确实是我和其他一些人的责任，想想我们经历的繁荣和萧条。我喜欢牛市，但是，你要是不访问TheStreet.com，你就不知道我已经变成了熊派，你可能还在怪我建议你买了雅虎或思科，而自己却在价格高得多的时候抛了。如果我说股票已经取代了棒球而成为美国的最主要的娱乐方式，你可能会反对我。股票不可能取代棒球；股票从你钱包里掏的钱可比棒球多得多，它比波士顿红袜队还能破你的财、伤你的心。但我一直没有把网络公司的股票抛光，像我的那些有钱的网络行当的朋友那样抛弃这些公司，而留下贫穷的小股民自谋生路。我倒是彻底地离开了对冲基金，而仍然持有我在TheStreet.com的全部股票。我发誓，我决不会卖掉这些股票，除非我们完全成功了，破产了，或者被收购了。到底哪一种情况会发生，完全不在我的控制范围之内。

我在CNBC每做一期《股市扩音器》节目都要给我的父亲打电话，我们无休止地谈论节目是多么有趣，以及戴维·法柏、乔·科南和马克·海恩斯是多么棒。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我现在和妻子说话时，不再眼睛盯着电脑屏幕，手上继续着工作，脑子里还想着股票价格。她有一年没有问我关于那些平均指数的事了，我们之间的唯一关于股票的谈话是如何给小股民一些好处。她现在买债券，很少买股票了。当我笑着从TheStreet.com下班回来，家里每个人都在门口迎接我。

我知道很多年前我就能过这样的生活了。我早该检讨一下钱是不是真的那么重要。但我知道我自己，假如我不是在达到巅峰的时候才离开，假如我不能永远地消灭这样一个想法，那就是我只是一个雇佣工、一个牛市中的小股民，这样的我是不会甘心的。现在我不再有这样的顾虑了，尽管我在许多别的方面仍有不安全感。

作为一个曾经在离世贸中心仅两个街区之遥的地方工作的人，作为一个在那场灾难中失去了朋友、每天在《纽约时报》的简讯栏目看讣告的人，我要告诉你，如果是我死在世贸大楼里，到如今不会有任何人为我的任何一点儿什么感到骄傲。噢，当然，我也会得到一些赞美，慈善机构也会为我签的那些支票颂扬我。但我不是一个家庭型的男人。我的妻子，会以我一直深爱的她那近乎残忍的诚实说："他真的工作很努力，也为他自己的业绩骄傲，他超越了那些平均指数。"我的孩子们会说："但愿我们更了解爸爸一些。我们经常在电视上看到他，他真的很有趣。"

下面这一点才是关键，它是对我过去生活的最强有力的控告，它是绝对的讽刺，那就是，现在的我比过去10年里任何时候都更是一个在行的选股专家。我观察和倾听一些事情，基于一种真正生活的感觉，而不是基于华尔街。我对于股票有一种清醒的认识，脑子不再像一架机器一样机械地想着持股还是卖出，高价还是低价。

不，我并不是好对付的。仍然有人向我表示敌意，但远远不像我做对冲基金时的情形，也没有花去我巨额的诉讼费用，或者害得我为了装安全网而换掉家里的锁。我的朋友汤姆·克拉克现在是TheStreet.com的董事长和首席执行官，形容全新的我为"政治家"，虽然我不喜欢把我说得这么老练，但我还是知道，有时候表现得像个亲善大使还是有好处的。我仍然会激动，仍然对股票有很深的热爱，但是它没有我对我的家庭的热爱那么深。

我想念华尔街吗？在2001年的感恩节假期里，我注意到，股市从"9·11"灾难重新开市后的9月21日的最低点反弹了近20%。我对凯伦提起这个，有一会儿，仅仅是一会儿，我想，要是能回到对冲基金，调动上亿美元的钱，在别人都沉浸在熊市中的时候大干它一笔，该是多棒啊。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但是除非交易女神降临。当我向她提起的时候，她甚至连话都没有让我说完。

“想都不要想，”她说，“绝不可能。”

我真的能离开吗？我干吗不回来，站在那个从我以前的工作中带过来的“高电压”标志后面，夸夸其谈，牵着人们的鼻子走，大赚其钱？

我只能说，对不起，我不能这样。我不再是一个瘾君子。再不存在像最后一年那样的力量驱使我凌晨3点半就去工作了，因为我要让位给更年轻、更能干的人了。是的，我不会再回来了。

现在我明白了：我很幸运，出色不如走好运。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在华尔街，这个资本市场的最高神殿，
有千千万万虔诚的朝圣者，而我只是其中的一个。
你可以看到
有的人正在走出来，有的人还要挤进去，
它散布的气息，越传越远，
最后的审判无法预知……

很难想象谁会比詹姆斯·J·克拉默更疯狂、更偏执。在本书中，克拉默尽可能避免以往那种泛泛的炒作，而以自己真实的形象来描述华尔街的生活，这才是本书与众不同的看点……本书为那些满脑子总是装着股票而夜不能寐的人们提供了广博的市场内部信息和操作技巧，书中的语言坦诚而诙谐。真的不容错过！

亚马逊网站

克拉默，那个常常出现在CNBC节目上的“亢奋的家伙……他的大嘴总是狂热而又权威地向人们谈论如何赚钱”。本书讲述了他是如何从一个毛头小伙子成长为华尔街风云人物的，情节跌宕起伏，充满了颇富智慧的较量和神奇的投资经验，堪称是近十年来最佳的财经故事。

《出版家周刊》

CONFESSIONS OF A STREET ADDICT

上架建议◎投资理财

ISBN 978-7-5086-0918-8





www.publish.citic.com
定价：36.00元